

LIKKUMALLA LISÄARVOA

Liikuntaohjelman käynnistämisen
työyhteisön esimiehille

Petteri Mehto

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Petteri Mehto	
Työn nimi Liikkumalla lisäarvoa – Liikuntaohjelman käynnistämisen opas työyhteisön esimiehille	
Päiväys 18.1.2011	Sivumäärä/Liitteet 91/43
Ohjaaja(t) Sinikka Tuomikorpi	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t)	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää opas, jonka avulla esimies voi käynnistää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia edistävän työyhteisön liikuntaohjelman. Liikuntaohjelmalla tarkoitetaan työyksikölle tai yritykselle laadittua suunnitelmaa, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää työntekijöiden fyysistä aktiivisuutta ja näin saada aikaan konkreettisia sekä pysyviä muutoksia ihmisten terveys- ja liikuntakäyttäytymisessä. Liikuntaohjelma tähdentää liikunnallisesti passiivisten aktivointia ja motivointia muita liikkujaryhmiä unohtamatta.</p> <p>Opinnäytetyö muodostuu teoriaosion sekä esimiehille tarkoitettuun oppaaseen. Teoriaosaan liitetiin tietoa työpaikkaliikunnan käsitteistä, suomalaisen työpaikkaliikunnan nykytilasta, työikäisen väestön liikuntatottumuksista sekä yleisistä liikuntasuosituksista. Liikunnan vaikutuksia tarkasteltiin moniulotteisesti työkyvyn, terveyden sekä yritystoiminnan näkökulmasta. Edellisen lisäksi teoriaosassa selvitettiin liikuntaohjelmaan liittyviä toimintaperiaatteita sekä oppaan graafisen suunnittelutyön keskeisiä perusajatuksia. Kuvaus kehittämistyön toteuttamisen vaiheista sisältyy myös teoreettiseen aineistoon.</p> <p>Synteesin avulla laadittiin opas, jonka avulla esimies voi helposti ja nopeasti perehtyä liikuntaohjelman hyötyihin sekä sen käynnistämisen edellytyksiin. Opas ohjaa esimiestä prosessin eri vaiheissa perusteluista, budjetoinnista sekä suunnittelusta aina aktiiviseen toteutukseen ja kehittämiseen saakka. Lisäksi opas sisältää tietoa liikuntaohjelman keskeisistä työvälineistä: viestinnästä, mittaamisesta, palkitsemisesta sekä motivoinnista.</p> <p>Työkykyä ja työhyvinvointia edistävien tekijöiden lisäksi liikuntaohjelmalla on myös muita yritystoimintaan linkittyviä vaikutuksia. Tuoreista tutkimuksista ja selvityksistä tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että onnistuneella liikuntaohjelmalla voidaan mm. vaikuttaa positiivisesti yrityksen imagoon, antaa paremmat edellytykset osaamispääoman kartuttamiseen sekä parantaa yrityksen haluttavuutta työmarkkinoilla.</p>	
Avainsanat esimies, liikuntaohjelma, työpaikkaliikunta, terveystoiminta.	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Petteri Mehto			
Title of Thesis Surplus Value by Exercising - Manager's Manual for Launching a Work Community Fitness Program			
Date	18.1. 2011	Pages/Appendices	91/43
Supervisor(s) Sinikka Tuomikorpi			
Project/Partners			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to develop a guidebook to help managers to start a work community physical activity program in order to promote working capacity and well-being of the workers. The exercise program means a plan for work unit or company whose main objective is to contribute to workers' physical activity and thus achieve concrete and lasting changes in people's health and exercise behavior. The exercise program emphasizes the mobilization and motivation of physically passive, not forgetting the other groups.</p> <p>The thesis consists of a theory section and a guidebook intended for supervisors. The theory section includes information on the concepts of physical activity in the workplace, occupational health challenges in Finnish workplaces, the current state of the workplace physical activity, physical activity routines of adult population as well as general physical activity recommendations. The effects of physical activity were examined multidimensionally working capacity, health and business in perspective. In addition to the above theory section studied sports program, related policies and the basic ideas in the graphic design of the guidebook. The description of the stages in executing the development is included in the theoretical section.</p> <p>By means of synthesis was prepared a guidebook which enables managers quickly and easily to familiarize themselves with the practical implementation of the exercise program. The guidebook directs managers at various stages: justification, budgeting and planning as well as active implementation and development of an exercise program. In addition, physical activity guide includes information on the key tools of program: communication, measurement, rewarding and motivation.</p> <p>In addition to the factors promoting the working capacity and wellbeing the physical activity program also seems to be linked to other business effects. Recent research and reports show, that a successful sports program has a positive impact on the company's image, provides better conditions for human capital accumulation and improves the company's desirability in the labor market.</p>			
<p>Keywords</p> <p>manager, worksite fitness program, work community physical activity, fitness exercise.</p>			

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
1.1 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTATIEDOT	1
1.2 KEHITTÄMISTYÖN TARKOITUS.....	2
2 TYÖPAIKKALIIKUNTA SUOMALAISESSA YHTEISKUNNASSA	4
2.1 LIIKUNNAN ASEMA LAINSÄÄDÄNNÖSSÄ	4
2.1.1 Valtionhallinnon toteuttamia liikunnan edistämisen kehittämistoimenpiteitä.....	6
2.2 TYÖYHTEISÖÖN LIITTYVÄN LIIKUNNAN MÄÄRITELMIÄ	9
2.3 YLEISET LIIKUNTASUOSITUKSET	10
2.4 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ TYÖIKÄISEN VÄESTÖN LIIKUNTAMÄÄRISTÄ.....	11
2.5 LIIKUNTAHARRASTUKSEN TUKEMINEN TYÖPAIKOILLA.....	14
2.6 LIIKUNTAINVESTOINTIEN KEHITTYMINEN TYÖYHTEISÖISSÄ.....	16
2.7 HAVAINTOJA EU-KANSALAISTEN LIIKUNTATOTTUMUKSISTA	16
3 LIIKUNNAN VAIKUTUKSET TYÖIKÄISEN VÄESTÖN TYÖKYKYYN JA TERVEYTEEN	19
3.1 LIIKUNTA TYÖKYVYN TUkena	19
3.2 LIIKUNNAN VAIKUTUKSET FYSISEEN TERVEYTEEN JA ELIMISTÖN TOIMINTAAN	20
3.3 LIIKUNNAN VAIKUTUKSET PSYKKISEEN JA SOSIAALISEEN TOIMINTAKYKYYN	21
3.4 LIIKUNTA JA UNI	22
3.5 VÄHÄISEN LIIKUNNAN HINTA	23
4 TYÖPAIKKALIIKUNNAN HYÖDYT TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA	25
4.1 SAIRAUSPOISSAOLOJEN JA FYYSISEN AKTIIVISUUDEN YHTEYDET	25
4.1.1 Sairauspoissaolot terveyden mittarina.....	26
4.2 TYÖKYVYKYYDEN TALOUDELLINEN MERKITYS TYÖNANTAJALLE	27
4.2.1 Työkyky ja työhyvinvointi organisaation aineettoman pääoman osana	29
4.3 LIIKUNTAOHJELMAN VAIKUTUS TYÖVOIMAN VAIHTUVUUTEEN SEKÄ ORGANISAATION IMAGOON	29
5 LIIKUNTAOHJELMA	31
5.1 YLEISET PERIAATTEET JA TAVOITTEET	31
5.1.1 Liikuntaohjelman budjetointi	33
5.2 LIIKUNTAOHJELMAN TOIMIJAT, TEHTÄVÄT JA VASTUUT.....	35
5.3 LIIKUNTAOHJELMAN KESKEISET TYÖVÄLINEET – VIESTINTÄ, MOTIVOINTI JA MITTAAMINEN	36
5.3.1 Viestintä liikuntaohjelmassa	36
5.3.2 Liikuntaan motivointi.....	37
5.3.3 Transteoreettinen muutosvaihemalli motivointikeinojen lähtökohtana	39
5.3.4 Palkitseminen motivoinnin osana.....	43
5.3.5 Palkitsemisjärjestelmä liikuntaohjelman kontekstissa	47
5.3.6 Mittaamisen periaatteet ja mittaamisjärjestelmän laatiminen.....	50
5.3.7 Mittaamisjärjestelmän toteuttaminen ja soveltaminen liikuntaohjelmaan.....	54
5.4 LIIKUNTATOTTUMUSTEN SELVITTÄMINEN JA LIIKKUJATYYPPIEN TUNNISTAMINEN	57
5.5 JATKUVAN PARANTAMISEN PERIAATE LIIKUNTAOHJELMAN KEHITTÄMISVÄLINEENÄ	60
5.6 LIIKUNTAOHJELMAN LAATIMINEN	63
6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN	67
6.1 PROSESSIN VAIHEET	67
6.2 OPPAAN GRAAFISEN ULKOASUN SUUNNITTELU	68
6.2.1 Typografia	69
6.2.2 Kuvien ja värien merkitys.....	69
6.2.3 Painotuotteen taitto ja muotoilu	72
6.3 OPPAAN ULKOASUN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS	72

6.3.1 Kuvat, värit ja typografia	73
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	76
8 LÄHTEET	81
9 LIITTEET.....	91
LIITE 1. LIIKKUMALLA LISÄARVOA – LIIKUNTAOHJELMAN KÄYNNISTÄMISOPAS TYÖYHTEISÖN ESIMIEHILLE	91

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämistyön taustatiedot

Suomalainen työelämä on muuttunut ja elää murroksessa yhä edelleen. Teollistuneessa tietoyhteiskunnassa työn toteuttamistavat ovat muokkautuneet uudennlaisiksi, mm. työn fyysinen kuormittavuus on vähentynyt, sillä yhä useammin työ tehdään tietokoneen äärelä istuen. Teknologisen kehittymisen rinnalla väestön ikääntyminen jatkaa voimakasta etenemistään. Työvoiman keski-ikä kohoaa ja on ylittämässä nopeasti 50 ikävuoden rajan. Työikäisen väestön määrän vähenemisen katsotaan alkavan vuoden 2010 jälkeen. Kehityksen perussyynä on sodan jälkeisten ikäluokkien sekä myöhemmin 1950-luvun aikana syntyneiden ikääntyminen. Lähivuosien aikana työelämästä poistuvien määrän arvioidaan olevan vuosittain 11 000–12 000 henkeä suurempi kuin työikään tulevien nuorisoiäluokkien koko on. (Tamminen & Lainevu 2009, 14.)

Ensi vuosikymmenellä ikärakenteen muutos ja suurten ikäluokkien siirtyminen pois työmarkkinoilta tulevat lisäämään henkilöstön tarvetta monilla toimialoilla. Työmarkkinoille syntyvä epätasapaino tiivistää kilpailua osaavasta työvoimasta. (Wallenius & Hjelt 2004, 25–28.) Työvoimasta käytävässä kilpailussa menestyjiä ovat ne työnantajat, jotka panostavat laadukkaaseen työympäristöön, hyvään johtamiseen ja tarjoavat työntekijöille kehittymismahdollisuuksia (Työministeriö 2006, 19).

Ikääntyminen asettaa uudennlaisia vaatimuksia työterveyshuollolle sekä työkykyä ylläpitäälle toiminnalle, kun työvoiman psyykkisessä, sosiaalisessa ja erityisesti fyysisessä toimintakyvyssä tapahtuu muutoksia. Työkykyisyyteen tulevat vaikuttamaan myös lisääntyviksi arvioidut kansansairaudet. Kansansairauksiin kuuluvat mielenterveysongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinvammat ja -sairaudet ovat jo nyt yleisimmät sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä aiheuttavat tautiryhmät. (Kauppinen ym. 2006, 196.) Myös tyypin 2 diabetes on voimakkaasti nousemassa vaikutukseltaan merkittävien elintapasairauksien joukkoon.

Sairauksien yleistymisestä aiheutuvia terveydellisiä ja taloudellisia haittoja voidaan ehkäistä terveitä elämäntapoja noudattamalla. Elämäntapasairauksien kohdalla omat elinta-

vat muodostavat n. $\frac{3}{4}$ kokonaisriskistä. Sairauksia ennaltaehkäiseviä elintapatekijöitä ovat liikunnan ohella mm. ravinto, alkoholi, tupakka sekä uni. (Vasankari 2009.)

Kansanterveyden kehitysnäkymistä ja työvoiman saatavuuteen liittyvistä ongelmista johtuen työikäisen väestön terveyden edistämisestä ja työkyvyn ylläpitämisestä on muodostumassa varsin keskeinen työelämän kehittämiseen liittyvä kysymys. Työterveyshuollon, työntekijöiden ja työnantajien on kiinnitettävä huomiota henkilöstön työkykyyn ja myös tuettava voimakkaasti terveyttä edistävien elämäntapojen omaksumista sekä ikääntyvien että työuraansa aloittavien osalta.

Muutoksen jatkuessa esimiehet joutuvat yhä useammin pohtimaan, miten ja millä keinoin la muutoksen tuomiin haasteisiin voidaan vastata. Miten luoda työolosuhteet, joilla saadaan aikaan henkilökohtaista sitoutumista? Millä keinoilla henkilöstöä innostetaan ja energisoidaan, jotta he viihtyisivät ja jaksaisivat työelämässä aiempaa kauemmin? Kuinka vahvistetaan yrityksen osaamispääomaa ja yrityksen haluttavuutta työmarkkinoilla? Vastauksia edellä mainittuihin kysymyksiin tullaan lähitulevaisuudessa hakemaan entistä tiiviimmin.

1.2 Kehittämistyön tarkoitus

Vaatus työurien pidentämisestä sekä työvoiman ikärakenteessa tapahtuva muutos tulee heijastumaan myös yritysten henkilöstöpolitiisiin ratkaisuihin ja valittaviin strategiisiin linjauksiin. Keskeistä huomiota vaativia kohteita ovat mm. henkisen jaksamisen ja hyvinvoinnin tukeminen, työympäristö ja työolot, työhallinta, osaamisen ja ammattitaidon ylläpitäminen, työaika- ja työjärjestelyt sekä henkilöstön fyysisen ja psyykkisen terveyden edistäminen.

Tämä kehittämistyö nostaa esiin liikunnan merkityksen henkilöstön työkyvyn- ja terveydenedistämässä ja tarjoaa esimiesten käyttöön keinon, jonka avulla he voivat lieventää murrosvaiheeseen liittyvien muutosten vaikutuksia. Opinnäytteen tarkoituksena on kehittää esimiesten käyttöön soveltuva työpaikkaliikunnan edistämisen opas. Opas antaa esimiehelle eväitä työyksikkönsä liikuntasuunnitelman kehittämiseen, laadintaan ja toteuttamiseen, sekä tarjoaa teoreettiset perusteet kyseisen prosessin läpiviemiselle. Opas haluaa viestittää liikunnan vahvasta merkityksestä työyksikön ja työyhteisön osaamispääoman, henkilöstön yksilökohtaisten ominaisuuksien, organisaation imagon sekä työhyvinvoinnin kehittämisessä. Sisällöltään vastaavaa, esimiehille suunnattua tiivistettyä opasta

ei aineiston hakemisen yhteydessä löydetty. Kyseessä on mahdollisesti tuotos, jollaista ei aiemmin ole laadittu.

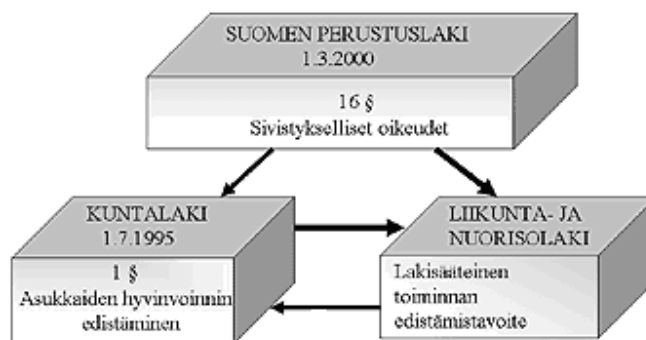
Liikunnan fyysistä terveyttä ja toimintakykyä edistävät vaikutukset on todennettu lukuisissa tutkimuksissa. Mitä useammin, ja mitä tehokkaammin liikuntaa harrastetaan, sitä suurempia ovat siitä saatavat terveyshyödyt. Parhain hyöty saavutetaan säännöllisen arki- ja kuntoliikunnan avulla. Kovatehoisen urheiluharjoittelun vaikutukset terveyteen ovat myös myönteisiä, mutta rajun kuormittavuuden takia alttius liikuntavammoille kasvaa, ja siten terveysvaikutukset osin heikentyvät. Liikunnan vaikutukset eivät kuitenkaan rajoitu pelkästään fyysisen toimintakyvyn alueelle, vaan sillä on todettu olevan merkitystä myös psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn. Tuoreimmat työpaikkaliikuntaan liittyvät tutkimukset ovat nostaneet esiin myös uusia näkökulmia. Esimiesten on hyvä tiedostaa, että laadukkaasti toteutetun työpaikkaliikunnan on havaittu vähentävän työvoiman vaihtuvuutta sekä parantavan yrityksen ulkoista imagoa ja haluttavuutta työmarkkinoilla.

2 TYÖPAIKKALIIKUNTA SUOMALAISESSA YHTEISKUNNASSA

2.1 Liikunnan asema lainsäädännössä

Liikunnan positiivisista terveys- ja talousvaikutuksista kertovat tutkimustulokset ja julkisuudessa käydyt keskustelut ovat vaikuttaneet myös lainsäädännön kehitykseen Suomessa. Eduskunnassa on käyty laajoja liikunnan merkitykseen liittyviä neuvotteluja eri toimialoihin liittyvien lakien säätämisen yhteydessä. Terveyttä edistävä liikunta ja hyvinvointipolitiikka nousevat vahvasti esiin myös 24.11.1998 hyväksytyssä liikuntalaissa, jonka turvin kansallista ja kunnallista liikuntakulttuuria on hyvä kehittää.

Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan, kuinka liikuntaa on nostettu esiin kuntien toiminnan kannalta keskeisten lakien sisällöissä (kuvio 1).



KUVIO 1. Liikuntaan liittyvää lainsäädäntöä. (Kari Sjöholmin vuonna 2000 laatimaa kuvaa mukaillen. Suomen Kuntaliitto)

Perustuslaki

Perusoikeussäännökset uudistettiin vuonna 1995. Vallitsevan hallitusmuodon perusoikeudet siirrettiin sellaisenaan uuden perustuslain lukuun 2. Uusi Suomen perustuslaki tuli voimaan 1.3.2000. Perustuslain 16 pykälässä säädetään sivistyksellisistä oikeuksista. Pykälän toisessa momentissa todetaan: "Julkisen vallan on turvattava, sen mukaan kuin lailla tarkemmin säädetään, jokaiselle yhtäläinen mahdollisuus saada kykyjensä ja erityisten tarpeidensa mukaisesti myös muuta kuin perusopetusta sekä kehittää itseään varallisuuden sitä estämättä."

Pykälän yksityiskohtaisissa perusteluissa todetaan: "Julkisen vallan toimet, joilla edistetään yksilön mahdollisuuksia kehittää itseään, liittyvät paitsi opetukseen myös esimerkiksi tiedon hankintaan, tieteelliseen ja taiteelliseen toimintaan, taiteesta nauttimiseen sekä liikunnan ja muun ruumiinkulttuurin harjoittamiseen. Julkinen valta luo edellytyksiä yksilön mahdollisuudelle kehittää itseään siten, että se ylläpitää ja tukee kirjastoja, kansalais- ja työväenopistoja sekä kulttuuri- ja liikuntalaitoksia ja avustaa tieteen, taiteen ja liikunnan harjoittamista." Säännöksen velvoitteet on kohdistettu julkista valtaa käyttäviin organisaatioihin eli myös kuntiin. Liikunnan edellytykset ovat siis osa kansalaisille Suomen perustuslaissa säädetyistä sivistyksellisistä perusoikeuksista. (Sjöholm, 2010.)

Kuntalaki

Kuntalain 1. pykälän mukaan "Kunta pyrkii edistämään asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä alueellaan." Hyvinvointi on käsitteenä monisäikeinen ja sen merkitys on kuntalaisille ja eri ihmisille varsin yksilöllinen. Toimeentulo, turvallisuus, asuminen, rauha, terveys ja työ ovat asioita, jotka kiinteästi liittyvät ihmisen elämänlaatuun ja hyvinvointiin. Liikunta on selkeästi yhteydessä ihmisten työkykyyn, terveyteen ja sitä kautta myös koko yhteiskunnan hyvinvointiin. Liikunta on siten hyvinvointipolitiikan väline ja sillä voi olla merkittävä rooli kuntalaisten työkyvyn ja terveyden ylläpidossa. (Sjöholm, 2010.)

Liikuntalaki

Liikuntalain tarkoituksena on muun muassa "edistää väestön hyvinvointia ja terveyttä sekä tukea lasten ja nuorten kasvua ja kehitystä liikunnan alueella" (Liikuntalaki luku 1., 1 §). Liikuntalain arvopohjassa on keskeistä yhteiskunnan hyvinvointipolitiikan tukeminen liikunnan avulla. Tavoitteena on selkeästi liikuntaharrastuksen laajentaminen myös uusiin ja liikunnallisesti passiivisiin väestöryhmiin. Liikuntalain perusteluissa todetaan, että oikeus liikuntaan on nähtävä osana kansalaisten peruspalveluja. Liikuntatoiminnan edistämisen rinnalle on nyt uudessa liikuntalaissa nostettu liikunnan yhteiskunnalliset vaikutukset. (Sjöholm, 2010.)

Liikuntalaki velvoittaa kuntia toimimaan. Liikuntalain luvun 1., 2 § mukaan "kunnan tulee luoda edellytyksiä kuntalaisten liikunnalle kehittämällä paikallista ja alueellista yhteistyötä sekä terveyttä edistävää liikuntaa, tukemalla kansalaistoimintaa, tarjoamalla liikuntapaikkoja sekä järjestämällä liikuntaa ottaen huomioon myös erityisryhmät." (Sjöholm, 2010.)

2.1.1 Valtionhallinnon toteuttamia liikunnan edistämisen kehittämistoimenpiteitä

Terveyttä edistävän liikunnan kehittämistoimikunnan perustaminen

Vuoden 2000 lopulla sosiaali- ja terveysministeriö perusti laaja-alaisen terveyttä edistävän liikunnan kehittämistoimikunnan edistämään ja tehostamaan liikuntalain ja kansanterveyslain tavoitteiden toteutumista. Työn päämääräksi asetettiin väestön liikuntaaktiivisuuden lisääminen, eri hallinnonalojen ja muiden merkittävien terveysliikuntatahojen yhteistyön edistäminen sekä terveysliikunnan olosuhteiden ja edellytysten kehittäminen. Toimikunnan pääasiallisena tehtävänä oli laatia ohjelma terveysliikunnan lisäämiseksi vuosina 2001–2005. Toimikunta kartoitti suomalaisen väestön terveysliikuntatottumuksia ja selvitti, millaisiin kansanterveydellisiin ongelmiin liikunnalla voidaan vaikuttaa. Selvityksen perusteella se laati 53 ehdotusta kansalaisten terveysliikunnan kehittämiseksi. Kehittämistoimia pohdittiin muun muassa eri ikä- ja väestöryhmien, työyhteisöjen, eri hallinnonalojen, liikkumisympäristön, liikunta-, terveys- ja sosiaali-alan järjestöjen sekä tutkimuksen näkökulmasta. Asian merkittävyyttä kuvaa se, että Suomi oli ensimmäisiä maita maailmassa, jossa laadittiin näin laaja kansallinen terveysliikunnan strategia. (Fogelholm 2007, 75.)

Toimikunnan esitykseen nojaten valtioneuvosto teki 18.4.2002 periaatepäätöksen terveysliikunnan kehittämislinjoista. Päätösasiakirja merkitsi huomattavaa terveysliikunnan aseman vahvistumista valtionhallinnossa. Periaatepäätös on toiminut hyvänä perusteluasiakirjana, ja sen avulla eri hallinnonalat on saatu sitoutettua yhteistyöhön terveysliikunnan edistämiseksi. Periaatepäätöksen keskeisimpänä tavoitteena on tarjota keinoja terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuvien aktivoimiseksi kaikissa ikäryhmissä. Tavoitteisiin kuuluvat myös liikkumisympäristöjen kehittäminen sekä terveysliikunnan aseman vahvistaminen koulutuksessa ja tutkimuksessa. Kunnissa tehtävä terveysliikunnan edistämistyö nähdään keskeisenä osana kokonaisuutta. (Fogelholm 2007, 75.) Fogelholmin, Parosen ja Miettisen mukaan (2007, 75): ”Periaatepäätös korostaa terveysliikunnan toimijoiden yhteistyön, etenkin poikkihallinnollisen yhteistyön merkitystä ja rahoituksen vahvistamista. Erityistä huolta kannetaan lasten ja nuorten liikkumisen lisäksi ikäihmisten toimintakykyisyydestä. Kaikkien ikäryhmien kohdalla korostetaan arkiliikunnan merkitystä ja liikkumiseen houkuttelevien olosuhteiden luomista”.

Kansallinen liikuntaohjelma

Opetusministeriö asetti vuonna 2006 toimikunnan, jonka tehtävänä oli laatia vuoteen 2008 mennessä ehdotus kansallisesta liikuntaohjelmasta. Hyvinvointipolitiikan kannalta keskeisenä tavoitteena oli laajentaa liikunnan harrastamista ja saada uudet väestöryhmät liikkumaan, myös liikuntaerojen kaventaminen oli asetettu lähivuosien keskeiseksi liikuntapoliittiseksi tavoitteeksi. Edellä mainittujen tavoitteiden toteutumisella pyritään keventämään tulevaisuuden hyvinvointipalveluiden tarvetta. Työryhmän suosituksen mukaan on kiinnitettävä erityistä huomiota perheissä, neuvola-, päiväkotij- ja kouluympäristöissä tapahtuvaan lasten liikunnan edistämiseen. Riittämättömästi liikkuvien lasten ja nuorten motivoimiseksi tarvitaan uusia lähestymistapoja. Koulujen toimintakulttuurien liikunnallistamista, kouluympäristöjen liikuntaolosuhteita sekä aamu- että iltapäivätoimintaa tulee jatkossakin kehittää. Työelämässä viihtymistä ja jaksamista on edistettävä ja ikääntyvien omatoimisuutta on tuettava tarjoamalla toimintakykyä ylläpitäviä liikkumisen ja yhdessäolon mahdollisuuksia. (Opetusministeriö. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla, 13–20.) Loppuyhteenvedossaan toimikunta nostaa esiin 43 toimenpidesuosituksen, joista keskeiset kohdistuvat seuraaviin kymmeneen toimenpiteeseen:

- Käynnistetään valtion suora liikunta- ja urheiluseurojen kehittämistuki seurojentoimintaedellytysten parantamiseksi.
- Korotetaan kunnille liikuntatoiminnan käyttökustannuksiin myönnettävää asukaskohdasta valtionosuutta.
- Korotetaan valtionavustuksen osuutta laajoille käyttäjäryhmille tarkoitettujen liikunta- paikkojen avustamisessa.
- Lisätään kaikille yhteistä koululiikuntaa, laajennetaan liikunnanopettajan toimenkuvaa, parannetaan opettajan mahdollisuuksia henkilökohtaiseen ohjaukseen sekä tuetaan koulujen ja oppilaitosten toimintakulttuurien liikunnallistamista.
- Parannetaan erityistoimia vaativien ryhmien (työttömät, maahanmuuttajataustaiset, erityisryhmät jne.) mahdollisuuksia harrastaa liikuntaa.
- Parannetaan kuntalaisten liikuntaedellytyksiä lisäämällä kunnan liikuntatoimen strategiatyötä, lisäämällä henkilöstön osaamista ja kehittämällä liikuntapalveluja Paras- hankkeen suuntaisesti.
- Parannetaan liikuntatoiminnan tuloksellisuuden seuranta ja vaikuttavuuden arvioin- tia liikuntakehitystä kuvaavilla indikaattoreilla ja tehostetulla sektoritutkimuksella.
- Lisätään opetusministeriön ja muiden hallinnonalojen yhteistyötä liikunnan ja hyvin- voinnin edistämässä yhteisen ”toimintakartan” avulla.
- Lisätään liikunta-alan ja sen lähialojen henkilöstön osaamista laaja-alaisella koulu- tusohjelmalla.
- Lisätään liikunnan julkisia voimavaroja korottamalla liikunnan (sekä nuorisotyön ja taiteen) osuuksia veikkausvoittovaroista.

Terveyttä edistävät politiikkaohjelmat

Hallituksen käynnistämällä Terveiden edistämisen sekä Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelmilla on selkeä yhteys liikunnan edistämiseen. Ohjelmat tukevat erityisesti liikuntaa ohjaavia taustatekijöitä.

Terveiden edistämisen politiikkaohjelman tavoitteena on väestön terveydentilan parantaminen ja terveyserojen kaventaminen. Vaikuttamalla merkittävimpiin kansansairauksien syihin voidaan hillitä sairauspoissaoloista, terveydenhuollon palveluista ja varhaisesta eläköitymisestä aiheutuvia kustannuksia. ”Politiikkaohjelman keskeinen tehtävä on edesauttaa ja vahvistaa terveystieteiden ottamista huomioon yhteiskunnallisessa päätöksenteossa ja palvelujärjestelmässä – niin valtion-, alue- kuin paikallishallinnossakin – sekä elinkeinoelämässä, työpaikoilla, järjestöissä ja yksilötasolla”. (Terveiden edistämisen politiikkaohjelma 2007, 1–2.)

Ohjelmassa painotetaan terveyden edistämisen vastuun kuuluvan kunnan ylimmälle johdolle. Politiikkaohjelmassa kiinnitetään huomiota terveyden edistämisen rakenteiden vahvistamiseen, kansansairauksien ehkäisyyn, vaikuttavien elintapamuutosten aikaansaamiseen, terveitä elämäntapavaihtoehtoja edistävien työ- ja elinolosuhteiden kehittämiseen, sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalveluiden vahvistamiseen ja terveyden edistämisen uusien työmuotojen kehittämiseen. (Terveiden edistämisen politiikkaohjelma 2007, 1–2.)

Politiikkaohjelmassa huomioidaan myös esteettömän elinympäristö sekä terveyttä edistävät elinolosuhteet. Ohjelmassa todetaan, että terveyden- ja sosiaalihuollon sekä ympäristöterveydenhuollon asiantuntijoiden tietämystä kaavoitusprosesseissa voitaisiin hyödyntää nykyistä enemmän. Esteettömyyden tavoitteena on parantaa mahdollisuuksia elää kotona toimintarajoituksista huolimatta sekä liikkua lähiympäristössä ja julkisissa tiloissa. (Terveiden edistämisen politiikkaohjelma 2007, 5–6.)

Terveiden edistämisen politiikkaohjelmalla halutaan vaikuttaa suomalaisen väestön elintapoihin. Tähän liittyen valmistui v. 2008 valtioneuvoston periaatepäätös terveellisestä ravitsemuksesta ja liikunnasta. Ohjelman sisältämällä liikuntapolitiikalla edistetään väestön terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä elämänkaaren eri vaiheissa. Päämääränä on terveyserojen vähentäminen. Sisällössä painotetaan lasten ja nuorten liikuntaa edistävien toimien, sekä mielenterveyskuntoutujien ja muiden erityisryhmien liikuntapalveluiden kehittämistä. Politiikkaohjelmasta löytyvät tavoitteet terveyden ja hyvinvoinnin sekä niiden

edistämistoimien seurantaan kunnissa. Poliitiikkaohjelma sisältää konkreettiset terveyden ja hyvinvoinnin edistämiseen liittyvät tavoitteet mittareineen.

Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi politiikkaohjelma jakaantuu kolmeen osaluokkaan: lapsilähtöinen yhteiskunta, hyvinvoiva lapsiperhe ja syrjäytymisen ehkäiseminen. Ohjelman keskeisimpänä tavoitteena on kehittää hallinnon alojen välistä yhteistyötä ja koordinaatiota lasten, nuorten ja perheiden asioissa. Edellisen lisäksi politiikkaohjelmassa painotetaan lasten ja nuorten terveellisten elämäntapojen vahvistamista ja hyvinvoinnin lisäämistä vanhemmuutta tukemalla. Konkreettisina tavoitteina mainitaan muun muassa, että jokaisen lapsen tulisi liikkua vähintään tunnin verran päivässä, syödä ravintosuositusten mukaisesti hedelmiä sekä kasviksia ja nukkua riittävästi. (Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointi politiikkaohjelma 2007,1.) Opetusministeriö käynnisti lasten ja nuorten liikuntaohjelman kolmannen vaiheen vuonna 2008.

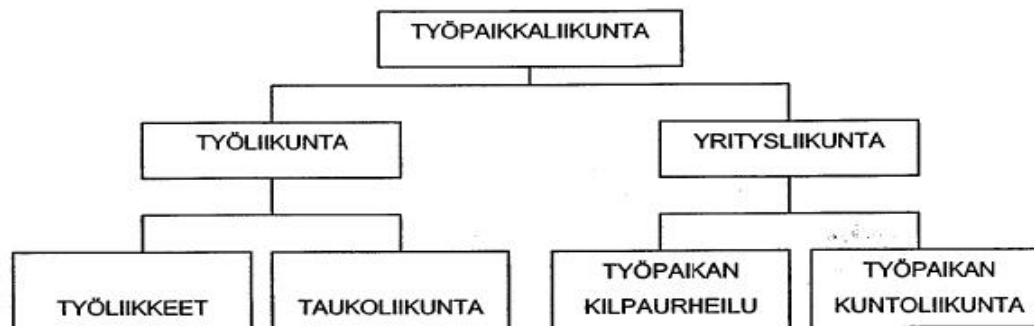
Ennen edellä mainittujen politiikkaohjelmien käynnistymistä on toteutettu ja käynnistetty jo monia toimenpiteitä, joiden toteutumisesta politiikkaohjelmat tukevat ja seuraavat. Esimerkkeinä mainittakoon Terveys 2015 -kansanterveysohjelma, Hyvinvointi 2015 -ohjelma, Sisäisen turvallisuuden ohjelma sekä helmikuussa 2003 hyväksytty Opetusministeriön strategia 2015.

2.2 Työyhteisöön liittyvän liikunnan määritelmiä

Työympäristöön nivoutuvasta liikunnasta puhuttaessa käytetään useita erilaisia termejä. Yleisimmin käytettyjä, toisistaan hieman poikkeavia termejä ovat työliikunta, työpaikkaliikunta, yritysliikunta sekä työyhteisöliikunta. Telaman (1976) mukaan työpaikkaliikunta jakautuu *työliikuntaan* ja *yritysliikuntaan* (kuva 2). *Työliikunta* on työtehtävien suorittamiseksi tarvittavaa liikuntaa eli työliikkeitä ja -asentoja sekä työtehtävien ja työn luonteen edellyttävää elvyttävää taukoliikuntaa, jota suoritetaan työliikkeiden välillä. Työväen Kuntoliiton määritelmän mukaan työliikunnalla tarkoitetaan työliikkeiden ja työasentojen lisäksi työssä liikkumisen sekä työn edellyttämien elvytysliikkeiden kokonaisuutta. Työliikunnan korostetaan merkitsevän muutakin kuin taukoliikuntaa (Luja–Penttilä 1979, 7.)

Yritysliikunnaksi Telama nimeää kaiken työliikunnan ulkopuolelle jäävän, työpaikalla tai organisaation toimesta järjestetyn urheilu- ja liikuntatoiminnan. Yritysliikunta jakaantuu vielä kahteen kategoriaan, työpaikan kuntoliikuntaan ja työpaikan kilpaurheiluun (Telama

1976, 37–38). Teoksessa Työpaikkaliikunta Suomessa, Savola (1977, 707) määrittelee työpaikalla tapahtuvan kilpaurheilun työpaikkojen väliseksi tai työyhteisöjen sisällä tapahtuvaksi joukkue- tai yksilömuotoiseksi kilpaurheilutoiminnaksi. Työpaikan kilpaurheilu ei ole huippu-urheilua, vaan se tulisi rinnastaa puulaakitoimintaan, jolla tarkoitetaan harrastemielessä harjoitettua kilpailuhenkistä urheilua tai urheilutapahtumaa.



KUVIO 2. Työpaikkaliikunnan termistöä (Telama, 1976, 37)

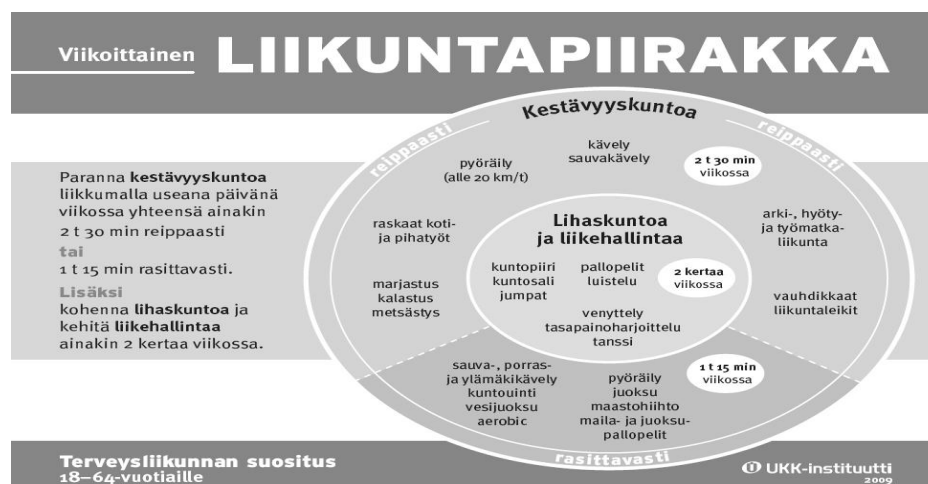
Liikuntalakikomitea on vuonna 1976 laaditussa mietinnössään määritellyt *työpaikkaliikunnaksi* sellaisen kuntoliikunta- ja urheilutoiminnan, jota ohjataan tai järjestetään työntekijöille työaikana tai työajan jälkeen työpaikalla tai työpaikan ulkopuolella. Työergonomian, tauko- ja elpymisliikunnan, työpaikalla tapahtuvan virkistysliikunnan, työmatkoihin liittyvän sekä työsuojelun osana toteutetun liikunnan komitea on myöhemmin määritellyt termillä *työyhteisöliikunta*. (Liikuntalakikomitean mietintö 1976, 87).

2.3 Yleiset liikuntasuositukset

The American College of Sports Medicine (1998) liikuntaa ja kuntoa koskeva suositus vuodelta 1978 (uusittu 1998) vaikutti pitkään kuntoliikunnan käsitteen muotoutumiseen. Suosituksen mukaan ihmisten tulisi harrastaa hengästymiseen ja hikoiluun johtavaa aerobista liikuntaa, jonka kuormittavuus on 60–90 % maksimaalisesta hapenkulutuksesta, vähintään kolme kertaa viikossa. Yhden kerran keston tulisi olla 20–60 minuuttia. Esi-merkkilajeina mainittiin muun muassa uinti ja hölkkä.

Nykysuositusten mukaan aikuisten tulisi terveyden ylläpitämiseksi liikkua kohtalaisesti rasittavalla teholla vähintään 30 minuuttia useimpina päivinä viikossa, mieluiten päivittäin. UKK-instituutin (terveysliikunnan edistämisen tutkimus- ja asiantuntijaorganisaatio) laatimien liikuntasuositusten (2009) mukaan terveyttä edistävää, kestävyystyyppistä reipasta liikuntaa tulisi harrastaa 2 tuntia 30 minuuttia viikoittain tai vaihtoehtoisesti rasittavampaa

kestävyysliikuntaa 1 tunnin ja 15 minuutin verran. Rasittavuudeltaan erilaisia kestävyysliikuntatapoja harrastajat voivat yhdistellä oman kuntonsa ja vointinsa mukaisesti. Kestävyysliikunnan ohkeen tulisi vielä liittää lihaskunto ja liikehallintaa kohentavia harjoitteita vähintään kahdesti viikossa. Suositusten mukaan liikuntasuoritukset on hyvä jakaa useammalle päivälle viikossa. Instituutin suositukset pohjautuvat laajaan tieteelliseen kirjallisuuskatsaukseen sekä Yhdysvaltain terveysministeriön vuonna 2008 julkaisemiin liikuntasuosituksiin. (UKK-instituutin liikuntasuositukset 2010.)



KUVIO 3. Vuonna 2009 uudistetut liikuntasuositukset (UKK-instituutti)

Käypä hoito -liikuntasuositukset: Suomalaisen lääkäriseuran Duodecimin ja Käypä hoito -johtoryhmän asettama työryhmä ovat laatineet liikuntaan liittyviä suosituksia. Ohjeistuksen tavoitteena on edistää liikunnan käyttöä sairauksien ehkäisyssä, hoidossa ja kuntoutuksessa näyttöön perustuvan tiedon avulla. Käypä hoito -suositus on julkaistu Internetissä osoitteessa www.kaypahoito.fi sekä aikakauskirja Duodecimin numerossa 19 /2008.

2.4 Johtopäätöksiä työikäisen väestön liikuntamääristä

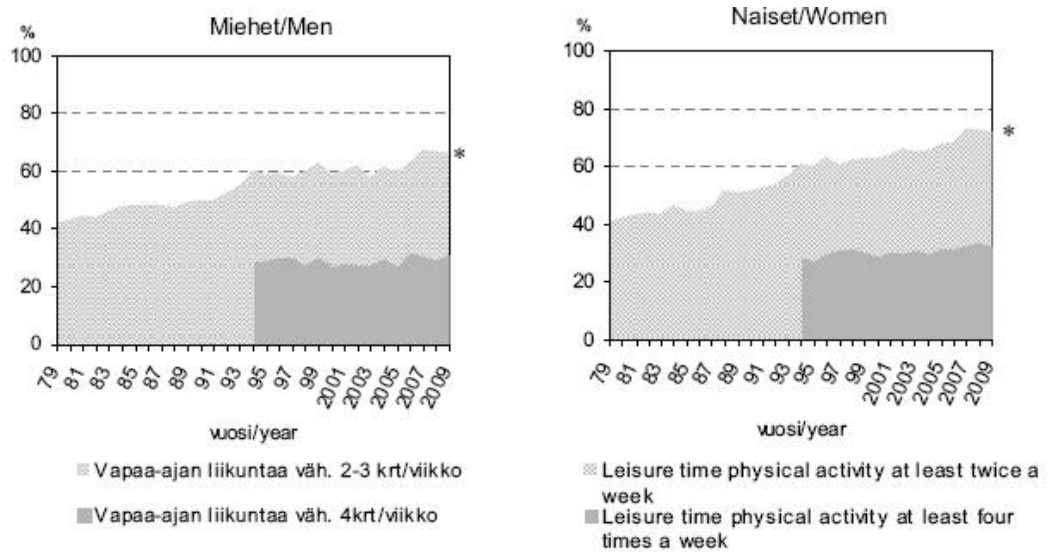
Vuosina 2005–2006, Suomen Kuntoliikuntaliitto ry, Nuori Suomi ry, Suomen Olympiakomitea, Helsingin kaupunki sekä Suomen Liikunta ja Urheilu (SLU) toteuttivat Kansallisen liikuntatutkimuksen, jossa selvitettiin 19–65-vuotiaiden suomalaisten liikunta- ja urheilutottumuksia sekä liikuntapalveluiden käyttöä. Lähes vastaavanlainen kysely tehtiin myös vuosina 1997–1998 sekä 2001–2002. Tutkimus toteutettiin yhteistyössä opetusministeriön kanssa. (Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, 5.)

Haastatelluista 72 prosenttia ilmoitti harrastavansa ainakin jonkinlaista liikuntaa vähintään kolmesti viikossa. Lähes joka toinen (49 %) liikkui vähintään neljästi viikossa. Viikoittain, viidesti tai useammin jonkin tyyppistä liikuntaa harrasti runsas kolmannes (37 %). Kun selvityksen prosenttiluvut muutettiin väestömääräestimaateiksi, havaittiin yli miljoonan suomalaisen liikkuvan vähintään viidesti viikossa. Yli puolentoista miljoonan suomalaisen ohjelmaan kuului vähintään neljä viikoittaista liikuntakertaa ja noin 2,3 miljoonaa liikkuu ainakin kolmesti viikossa. Liikunnan harrastamisen useudessa näyttää tapahtuneen muutoksia aiemmasta. Aiempaa suurempi osa väestöstä näyttää harrastavan liikuntaa vähintäänkin kolmesti viikossa. Liikunnan harrastamiskertojen muutosta useutta on kuvattu taulukossa 1. Tuloksista ilmenevät sekä harrastajien määrät että prosenttiosuudet. (Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, 6.)

TAULUKKO 1. Liikuntaharrastuskertojen lukumäärä 19–65-vuotiaiden keskuudessa (Suomen Kuntourheiluliitto, Kunto ry. Kansallinen liikuntatutkimus 2005–2006, 6)

	1997-98		2001-02		2005-06	
	Lkm.	%	Lkm.	%	Lkm.	%
Vähintään 5 krt./viikko	1.139.000	35	1.112.000	34	1.181.000	36
4 kertaa/viikko	344.000	11	388.000	12	426.000	13
3 kertaa/viikko	696.000	22	721.000	22	742.000	23
2 kertaa/viikko	537.000	17	512.000	16	477.000	14
1 kerta/viikko	255.000	8	259.000	8	240.000	7
2-3 kertaa/kuukausi	52.500	2	53.500	2	54.000	2
Harvemmin	51.000	2	61.500	2	61.000	2
Ei koskaan	105.500	3	118.000	4	97.000	3
Ei osaa sanoa	24.000	1	22.500	1	13.000	*

Kansanterveyslaitoksen vuosittaisen Aikuisväestön terveyskäyttämistutkimuksen (AVTK) mukaan vuonna 2009 suomalaisista työikäisistä miehistä ja naisista noin 31 % liikkui vapaa-aikanaan vähintään neljä kertaa viikossa ainakin 30 minuuttia kerrallaan. Trendi on pysynyt samansuuntaisena vuodesta 1995 alkaen. (Helakorpi ym. 2010, 19.) Liikunnan harrastuskertojen kehittymistä havainnollistetaan kuviossa 4.



KUVIO 4. Liikunnan harrastuskertojen kehittyminen vuosina 1979–2009.

2–4 kertaa viikossa, vähintään 30 minuuttia kestävää, lievästi hengästymistä ja hikoilua aiheuttavaa liikuntaa harrastaneiden naisten ja miesten osuudet 1979–2009 (%). Vähintään neljä kertaa viikossa liikuntaa harrastavien osuuden mittaamista on suoritettu v. 1995 alkaen. (Helakorpi ym. 2010, 20) * v. 2007 vastausvaihtoehdot muuttuivat

UKK-instituutin uudistamien liikuntasuosituksen mukaan jonkin verran hengästyttävää liikuntaa tai kuntoilua tulisi harrastaa miltei päivittäin siten, että sen kokonaiskesto on vähintään 30 minuuttia. Näillä kriteereillä mitattuna edellä mainittuun AVTK-kyselyyn osallistuneista aikuisista vain noin kolmannes liikkui terveytensä kannalta riittävästi.

Liikunta - hyvinvointipoliittinen mahdollisuus - suomalaisen terveystieteellisen liikunnan tila ja kehittyminen 2006 (Fogelholm ym.): yhteenvedossa nostetaan suomalaisen väestön liikuntatottumuksista esiin seuraavia seikkoja:

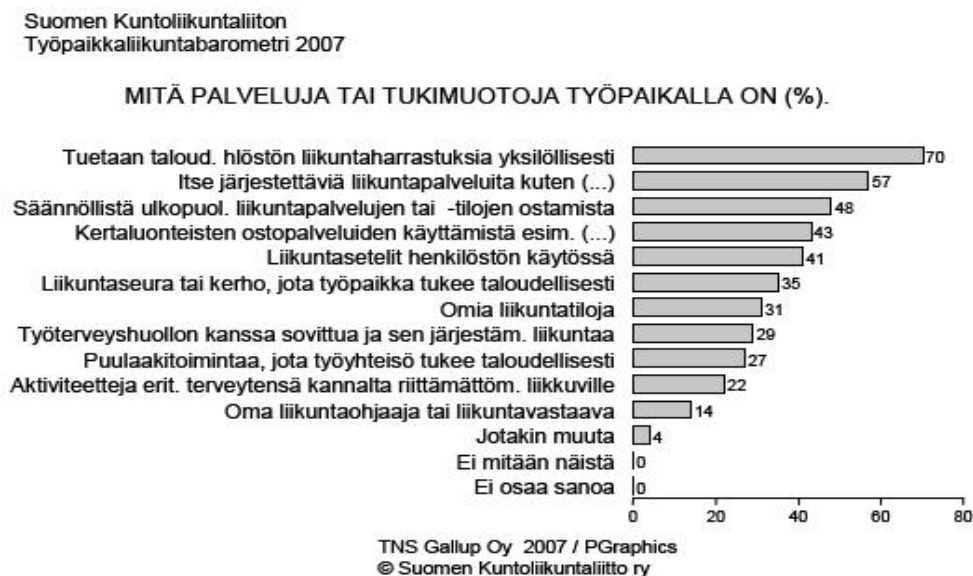
- Nuorista noin 40–50 % liikkuu terveytensä kannalta riittävästi, erittäin vähän liikkuvien osuuden ollessa 20–25 %. Liikunnan suhteen pojat ovat tyttöjä aktiivisempia. Aikuisien osalta todetaan että terveytensä kannalta riittävästi liikkuvien osuus on likimain 60–65 %. Naiset harrastavat liikuntaa hieman useammin kuin miehet.
- Liikunta-aktiivisuudessa on selkeää vaihtelua. Murrosiän kynnyksellä nuorten liikunnallinen toimeliaisuus alkaa selvästi vähentyä. Aikuisien liikunta-aktiivisuus on alhaisimmillaan 30–45-ikävuoden välillä ja ikääntyvistä ihmisistä vähiten liikuntaa harrastavat yli 75-vuotiaat. Fyysisesti aktiivisimpia aikuisia ovat 60–75-vuotiaat. Eniten liikuntaa harrastavat hyvin koulutetut toimihenkilöt, vähiten taas yrittäjät ja maaseudulla asuvat.

- Terveysliikuntatutkimuksissa ja pitkäaikaisseurannoissa on tehty havaintoja terveystuokuntaan liittyvistä muutoksista. Selvityksissä on havaittu, että viimeisimmän 30 vuoden aikana:
 - nuorten liikunta urheiluseuroissa on yleistynyt
 - aikuisten vapaa-ajan liikunta on yleistynyt, mutta työmatka- ja asiointiaktiivisuus on vähentynyt
 - nuorten aikuisten miesten kestävyyskunto on heikentynyt jatkuvasti 1970-luvun lopusta lähtien.

Edellisten seikkojen lisäksi voidaan yleisesti todeta, että aikuisten suomalaisten liikunnan harrastus on lisääntynyt jatkuvasti 20 viimeisimmän vuoden aikana, mutta viimeksi kuluneina vuosina kasvu on ollut vähäistä. Eurooppalaisessa vertailussa (A pan-EU survey on consumer attitudes to physical activity, body weight and health, 1999) suomalaiset aikuiset kuuluvat ruotsalaisten ja irlantilaisten ohella aktiivisimpien liikuntamaiden joukkoon. (Fogelholm ym. 2006.)

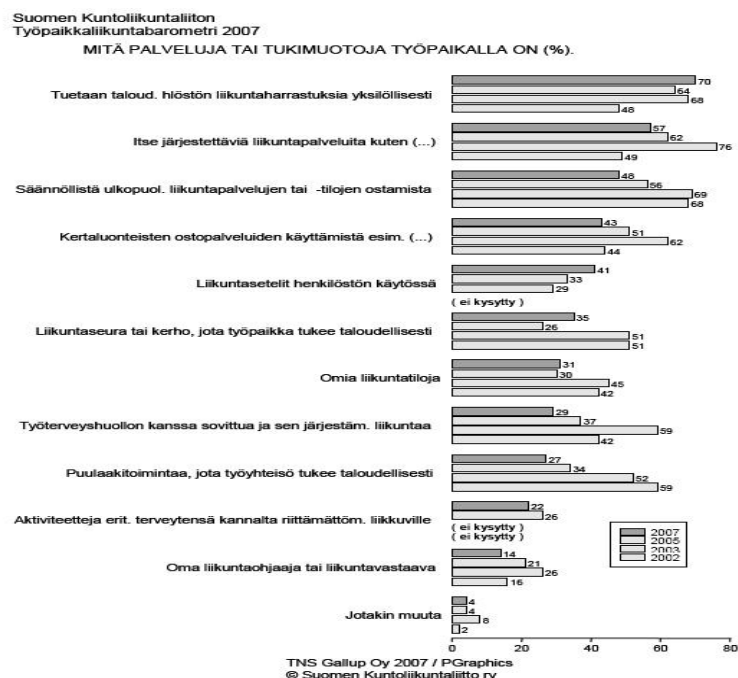
2.5 Liikuntaharrastuksen tukeminen työpaikoilla

Vuoden 2007 työpaikkaliikuntabarometrin tiedoista voidaan havaita, että työpaikkaliikuntaa tuetaan työyhteisöissä monella eri tavoin (kuvio 5). Useilla työpaikoilla järjestetään liikuntapäiviä ja tuetaan henkilöstön liikunnan harrastamista sekä yksilöllisesti että kollektiivisesti. Monimuotoisuuden voidaan ajatella johtuvan esimerkiksi siitä, että työntekijöillä on erilaisia liikunnallisia tarpeita - mikä sopii yhdelle, ei välttämättä kiinnosta muita.



KUVIO 5. Työpaikkaliikunnan palvelut sekä tukimuodot suosituimmuusjärjestyksessä. (Työpaikkaliikuntabarometri, 2007)

Tutkimuksessa selvitettiin myös, millaisia liikuntapalveluja ja tukimuotoja työpaikkaliikuntaa tukevista työyhteisöissä on, ja miten ne lähivuosien aikana ovat kehittyneet (kuvio 6). Selvästi yleisin tukimuoto oli henkilöstön liikuntaharrastusten tukeminen yksilöllisesti (70 %). Kyseisellä tukimuodolla tarkoitetaan sitä, että työntekijä etsii itse oman harrastuksensa ja työnantaja osallistuu harrasteen kustannuksiin joko kokonaan tai osittain. Tämän muotoisen liikunnan tukeminen oli kasvanut vuodesta 2005. Toiseksi yleisintä oli järjestää liikuntapalvelut itse (57 %). Kun osuutta verrataan aiempien barometrikyselyjen tuloksiin, niin voidaan havaita, että itse järjestettävien liikunta-aktiviteettien suosio on vähentynyt tasaisesti vuodesta 2002 lähtien. Liikuntapalveluja tuottavien yritysten palveluiden ostaminen tai kyseessä olevien yritysten hallinnoimien tilojen vuokraaminen oli myös varsin usein käytetty toimintatapa liikuntapalveluiden järjestämisessä (48 %). Ulkopuolisten palvelujen suora ostaminen on kuitenkin ollut jo pidempään laskusuunnassa. Tätä saattaa selittää se, että painopiste on siirtymässä työntekijöiden ostamien palveluiden kustannusten rahoittamiseen. Noin kaksi viidesosaa (43 %) työpaikoista tukee henkilöstön liikuntaa myös ostamalla kertaluonteisia palveluita, esim. satunnaiset kuntotestit. Myös näiden palvelujen käyttö on hieman taantunut vuodesta 2005. Kahdessa viidesosassa (41 %) työpaikoista hyödynnetään liikuntapalveluiden toteuttamisessa liikuntaseteleitä. (Työpaikkaliikuntabarometri 2007, 6-8.)



KUVIO 6. Työpaikkaliikunnan palvelut ja tukimuodot vuosina 2002, 2003, 2005 ja 2007. (Työpaikkaliikuntabarometri, 2007)

2.6 Liikuntainvestointien kehittyminen työyhteisöissä

Työpaikkaliikuntabarometrissa (2007) selvitettiin liikuntainvestointien kehittymistä vuosien 2002 ja 2007 välillä. Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon työyhteisössä käytettiin rahaa henkilöstön liikuntaharrastusten tukemiseen edellä mainittujen vuosien aikana. Tulokset ovat suuntaa-antavia, sillä useimmiten annetut arviot perustuvat muistinvaraisiin tietoihin - tämä on syytä huomioida tutkimustulosten tulkinnan yhteydessä.

Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen henkilöstön lukumäärä vaikuttaa liikuntaan sijoitettavan rahan käyttämiseen. Suuremmilla työpaikoilla investoinnit henkilöä kohden ovat alhaisemmalla tasolla kuin pienemmissä työyhteisöissä. Yli 100 työntekijän työpaikoilla tuki oli keskimäärin 118 euroa vuodessa ja alle 100 hengen työyhteisöissä 154 euroa vuodessa henkilöä kohden. Yksityisellä puolella liikuntaan suunnatut investoinnit ovat selvästi mittavammat kuin julkisella sektorilla. Keskimääräiset työpaikkaliikuntainvestoinneista syntyneet kulut ovat henkilöä kohden noin 143 euroa vuodessa (taulukko 2). Kaikkiaan liikuntainvestointeihin käytettiin varoja vuonna 2007 noin 300 miljoonan euron verran. (Työpaikkaliikuntabarometri 2007, 15.)

TAULUKKO 2. Liikuntainvestoinnit henkilöä kohden vuodessa vuosina 2002–2007. (Työpaikkaliikuntabarometri, 2007)

	2002	2003	2005	2007
Kaikki	80 €	96 €	135 €	143 €
Teollisuus	92 €	104 €	150 €	160 €
Yksityiset palvelut	72 €	105 €	138 €	147 €
Julkinen sektori	66 €	69 €	100 €	101 €
Alle 101 työntekijää	107 €	109 €	156 €	154 €
Yli 100 työntekijää	70 €	92 €	77 €	118 €

2.7 Havaintoja EU-kansalaisten liikuntatottumuksista

Vuonna 2010 julkaistussa liikunnan ja urheilun eurobarometrissa todetaan, että pohjoismaalaiset ja erityisesti suomalaiset ovat Euroopan aktiivisimpia liikunnan harrastajia. Tulosten mukaan suomalaisista ja ruotsalaisista 72 %, tanskalaisista 64 %, saksalaisista 49 %, englantilaisista 46 % ja virolaisista 34 % harrasti liikuntaa säännöllisesti. Listauksen loppupään maissa aktiivisesti liikuntaa harrastavien osuus väestöstä vaihteli 13 ja 20 %:n välillä. (Special Eurobarometer 2010,19.)

Merkittävimmäksi liikunnallisen passiivisuuden syyksi mainittiin ajan puute (34 %). Toiseksi tärkein syy oli se, että vastauksen antaja ei pitänyt liikunnasta (25 %). Liikunnan kalleus tai liikuntapaikkojen puute eivät olleet suuria liikkumattomuuden syitä yhdessäkään Euroopan maassa. (The Citizens of the European Union and Sport. 2004.)

Liikunnan harrastamiseen syyt ovat hyvin samankaltaisia ympäri Eurooppaa. Tärkeimmäksi motiiviksi 61 % eurooppalaisistamainitsi liikunnan vaikutukset fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen, Suomessa vastaava arvo oli 73 %. Toiseksi suosituin syy liikunnan harrastamiseen oli fyysisen kunnon kasvu 41 % (Suomessa 68 %), rentoutuminen 39 % (Suomessa 58 %) ja hauskan pito 31 % (Suomessa 26 %). Lisäksi Suomessa kehon painosta huolehtiminen (41 %) ja ystävien kanssa oleminen (34 %) olivat tärkeitä syitä liikunnan harrastamiseen. (Special Eurobarometer 2010, 32.)

Kyselyyn vastanneet EU-kansalaiset harrastavat liikuntaa mieluiten ulkona ja luonnossa. Työmatkaliikunta kodin, työpaikan tai koulun välillä on myös erittäin suosittua. Edellisten lisäksi yleisiä liikunnan harrastamispaikkoja ovat liikuntakeskukset sekä erilaiset klubit ja kerhot. Osa vastanneista ilmoitti harrastavansa liikuntaa myös työpaikkojen tai oppilaitosten tiloissa. Suomalaisten liikkujien liikuntaympäristömieltymykset noudattivat yllämainittua kuvausta. Naapurimaassamme Ruotsissa kuntokeskuksissa tapahtuvan liikunnan osuus oli selkeästi suurempi kuin EU-maissa yleensä. (Special Eurobarometer 2010, 19–21.) Osallistuminen sisällä järjestettyyn liikuntaan oli kääntäen verrannollinen vastaajien ikään. Mitä vanhemmaksi vastaajasta oli kyse, sitä suurempi oli ulkona tapahtuvan liikunnan osuus. Ulkoliikunnan osuus 15–24-vuotiaitten ryhmässä oli 34 %. (Special Eurobarometer 2010, 21–23.) Edellistä selittää osin se, että nuoret vastaajat harrastivat liikuntaa enemmän erilaisissa järjestöissä ja seuroissa kuin vanhemmat ihmiset

”The Citizens of the European Union and Sport” on Euroopan komission toteuttama tutkimus joka suoritettiin jokaisessa unionin 25 jäsenmaassa loka-marraskuussa 2004. Tutkimukset tehtiin haastattelemalla henkilökohtaisesti satunnaisotannalla valittuja yli 15-vuotiaita Euroopan Unionin kansalaisia. Tutkimuksessa todettiin, että eurooppalaiset ovat hyvin tietoisia liikunnan terveysvaikutuksista. Luxemburgia (69 %) lukuun ottamatta kaikissa Euroopan unionin jäsenmaissa yli 80 % kyselyyn vastanneista uskoo liikunnan olevan tärkeä keino liikalihavuuden ehkäisyssä (Kreikka 98 %, Suomi 94 %, Ruotsi 94 %, Itävalta 83 %).

Eurooppalaisista 77 % on sitä mieltä, että koulujen tuntisuunnitelmissa pitäisi lisätä enemmän liikuntaa. Tästä asiasta suomalaiset olivat samaa mieltä, sillä vastanneista 76 % kannatti koululiikunnan lisäämistä. Suomessa koulujen ja liikuntajärjestöjen yhteistyön tiivistämisellä saataviin parempiin tuloksiin uskoi 81 % vastanneista. Liikunnan ja urheilun harrastamisella koetaan olevan myönteistä merkitystä maahanmuuttajien integroimisessa valtaväestöön. Eurooppalaisista merkityksellisyyden nosti esiin 63 % ja suomalaisista 67 %. Edelliseen liittyen eurooppalaisista 73 % ja suomalaisista 79 % uskoo, että urheilulla on tärkeä rooli eri kansallisuuksien välisen keskusteluyhteyden ylläpitämisessä. Liikunnan ja urheilun merkitykseen syrjinnän ehkäisyssä uskoo 64 prosenttia eurooppalaisista. Suomalaisen keskuudessa luku oli 61 prosenttia. (The Citizens of the European Union and Sport 27–29.)

Liikunnan koetaan myös edistävän erilaisia arvoja, tärkeimmäksi nousivat joukkuehenki (52 %), kurinalaisuus (46 %), ystävyys (38 %), yrittäminen (36 %), itsekuri (32%), muiden kunnioittaminen (32 %) ja reilu peli (32 %). Myös Suomessa joukkuehenki koettiin urheilun tärkeimmäksi arvoksi (54 %). Muina liikunnan ja urheilun tärkeinä arvoina suomalaiset pitivät suvaitsevaisuuden lisääntymistä (42 %), kurinalaisuutta (40 %) ja ystävyyttä (37 %). (The Citizens of the European Union and Sport, 20.)

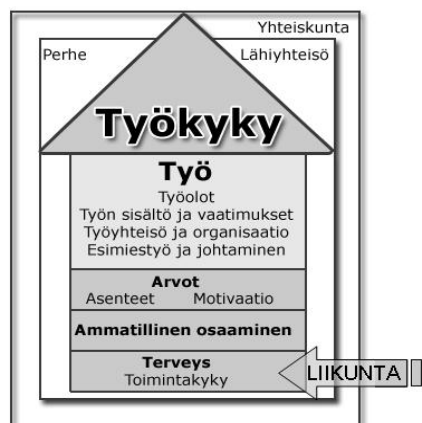
Laadituista selvityksistä voidaan päätellä, että suomalaiset ovat Euroopan aktiivisimpia liikkujia yhdessä muiden pohjoismaalaisten kanssa. Pohjoismaalaisista vähintään kerran viikossa liikuntaa harrastaa lähes kolme neljäsosaa ihmisistä. Suomalaisista noin 45 prosenttia harrastaa liikuntaa kolme kertaa viikossa, luku on viisi prosenttia suurempi kuin Euroopan kakkosina tulevien ruotsalaisten. Liikuntamyönteisyyden kehittyminen eurooppalaisten keskuudessa näyttää myös jatkuneen positiivisena, sillä viikoittainen liikuntaaktiivisuus on noussut kolme prosenttia edellisen kyselyn tulokseen verrattuna. Suomalaisen kohdalla vastaava kasvu on ollut viiden prosentin luokkaa. Vaikka liikunnalla ja urheilulla näyttääkin Euroopan unionin kansalaisten keskuudessa olevan jo vakaa sija, riittää liikuntatottumusten edistämisessä vielä tehtävää, sillä vain hiukan yli neljäsosa (38 %) unionin yli 15-vuotiaista kansalaisista harrastaa liikuntaa vähintään kerran viikossa.

3 LIIKUNNAN VAIKUTUKSET TYÖIKÄISEN VÄESTÖN TYÖKYKYYN JA TERVEYTEEN

3.1 Liikunta työkyvyn tukena

Suomessa liikunnan vaikutuksia terveyteen ja työkykyyn on selvitetty useiden toimijoiden voimin. Keskeisimpinä mainittakoon Jyväskylän ja Itä-Suomen yliopistot, UKK-instituutti, Kuntoliikuntaliitto sekä Suomen liikuntatieteellinen seura. Myös kasainvälinen liikuntatutkimus on ollut varsin laajaa. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että säännöllisellä, kohtuullisella ja monipuolisella liikunnalla on vaikutuksia työkykyä tukeviin osa-alueisiin, kuten fyysiseen toimintakykyyn, terveyteen sekä psyykkiseen hyvinvointiin. Artikkelissaan ”Lisääkö liikunta työkykyä ja hyvinvointia?” Louhevaara (2000) toteaa liikunnan vaikuttavan työkyvyn perustaan eli hengitys- ja verenkiertoelimistöön sekä tuki- ja liikuntaelinten toimintakykyyn. Työikäisillä edellä mainittujen peruselintoimintojen toimivuus on Louhevaaran mukaan suoraan verrannollinen liikunnan intensiteettiin, säännöllisyyteen sekä sen keston.

Professori Juhani Ilmarinen on kuvannut työkyvyn rakennetta ns. Työkyky-talomallin avulla. Talomallissa (kuvio 7) on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja. Talon ”perustaan” hän on sijoittanut terveys ja toimintakyky-kerroksen, jonka ylläpitämisessä ja kehittämisessä liikunnalla on oma keskeinen tehtävänsä. Ilmarisen (2005, 80–81.) mukaan työkyvyssä on kysymys ihmisen voimavarojen, työn ja työyhteisön toimintatapojen välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkykytalo toimii ja pysyy pystyssä niin kauan, kun kerroksiin sijoitetut osa-alueet tukevat toinen toisiaan.



KUVIO 7. Työkyky –talomalli. (Juhani Ilmarisen laatimaa kuvausta mukaillen.)

3.2 Liikunnan vaikutukset fyysiseen terveyteen ja elimistön toimintaan

Liikunnan vaikutukset fyysiseen terveyteen on tunnustettu yleisesti. Runsaasti ja säännöllisesti liikkuvat sairastavat vähemmän ja elävät kauemmin kuin vähän liikkuvat - tulos pätee niin miehiin kuin naisiin. Vuoren (2005) mukaan liikunta vahvistaa lihaksia sekä luustoa ja ylläpitää niveltä liikkuvuutta. Edellisen lisäksi liikunnan avulla voidaan parantaa verenkierron, sydämen ja keuhkojen toimintaa sekä vaikuttaa myönteisesti rasva- ja energia-aineenvaihduntaan. ”Liikunta saattaa myös edistää elimistön kykyä vastustaa virus- ja bakteeritulehduksia”, toteaa Vuori. Liikunnan myönteiset vaikutukset näkyvät useimmiten sairastavuuden vähenemisenä ja laadukkaampina elinvuosina.

Liikunta vaikuttaa koko elimistön toimintaan, verenkiertoon, hengitykseen, lihasten ja sidekudosten toimintaan ja aineenvaihduntaan. Aikaansaadut vaikutukset riippuvat liikunnan intensiteetistä, määrästä ja rasittavuudesta. Harjoittelun alkuvaiheessa liikunta lisää lihasten hermostollista herkkyyttä, jolloin lihasten koordinaatio, voima ja teho paranevat. Myöhemmin proteiinisynteesi lisääntyy, mikä johtaa lihaksen kasvuun - myös luuston koko, massa ja vahvuus kasvavat paikallisesti. Liikunnan myötä nivelruston ravitseminen tehostuu ja nivelen toiminnalliset ominaisuudet paranevat. (Opetushallitus. Terveystiedon kurssimateriaali.) Myös aineenvaihdunnassa tapahtuu useita suotuisia muutoksia, muun muassa rasvojen hapetus tehostuu ja hyvän HDL- kolesterolin määrä lisääntyy. Sydämen syke levossa ja submaksimaalisessa kuormituksessa pienenee, sydänlihas vahvistuu ja sydämen yhdellä lyönnillä pumpaama verimäärä kasvaa. Liikuntaharrastuksen jatkues- sa hiussuonten määrä ääreisverenkierrossa lisääntyy, ja verenpaine pienenee levossa ja fyysisessä kuormituksessa. (Tervemedia-verkkosivut.)

Edellisen lisäksi liikunta näyttää vaikuttavan hermoston toimintaan lisäämällä aivoverenkiertoa paikallisesti - ilmiön merkitys on toistaiseksi epävarma. Liikunta saattaa myös vaikuttaa tiettyjen veressä kiertävien hormonien, endorfiinien, määrään. Muutoksen suuruus näyttää riippuvan sekä liikunnan tehosta että sen kestosta. Näiden muutosten merkityksestä ei vielä ole tarkkaa tietoa, mutta ne liittyvät muun muassa pienentyneeseen kipuherkkyyteen ja kasvaneeseen kipukynnykseen. (Opetushallitus. Terveystiedon kurssimateriaali.)

Liikunnan voidaan todeta aikaansaavan mittavan määrän hyvään terveyteen liittyviä vaikutuksia, jotka konkreettisimmin ilmenevät hyvänä fyysisenä kuntona.

3.3 Liikunnan vaikutukset psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn

Fyysisellä, psyykkisellä ja sosiaalisella toimintakyvyllä on runsaasti vuorovaikutteisuutta. On todettu, että fyysisen toimintakyvyn ennen aikainen heikkeneminen esimerkiksi työikäisillä heikentää myös psyykkistä ja sosiaalista aktiivisuutta. Vastaavasti psyykkisen tai sosiaalisen toimintakyvyn heikentyminen voi rajoittaa yksilön fyysistä aktiivisuutta. (Heikkinen & Ilmarinen 2001.)

Liikunnan vaikutuksia fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työkykyyn on selvitetty muun muassa laajan haastattelututkimuksen yhteydessä (Ilmarinen 1995). Kolme neljännestä haastatelluista katsoi liikunnan parantaneen heidän fyysistä työkykyään, ja noin kaksi kolmasosaa totesi sen edistävän myös sosiaalista työkyvykkyyttä. Fyysisen aktiivisuuden koettiin kohentavan myös psyykkistä työkykyisyyttä - kokemuksen jakoi lähes 90 % haastatelluista. (Heikkinen & Ilmarinen 2001.)

Liikunnan ja mielenterveyden välisen yhteyden tutkiminen on varsin haasteellista. Tiedetään, että liikunta kohentaa psyykkistä hyvinvointia, mutta miten mekanismi toimii, on osin vielä selvittämättä (Liikunta ja mielenterveys 2008, 3). Liikunnan ja henkisen hyvinvoinnin yhteys on hyvin hienovarainen, joten annostelun on oltava yksilöllinen ja tarkkaan harkittu. Hyvinvointia edistävän liikunnan tulisi olla mukavaa, ilahduttavaa ja tuottaa harrastajalleen mielihyvää. Pakonomainen liikunta, liian kuormittava, vaativa tai vastenmielinen liikuntakokemus on esimerkiksi psyykkisestä sairaudesta kärsivälle ahdistava kokemus. Liikunnan ei tarvitse kohottaa fyysistä suorituskkyä, mikäli sillä tavoitellaan mielen hyvinvoinnin paranemista. (Ylen, H. & Ojanen, M. 1999; Paluska & Schwenk, 2000; Swen- nevig, 2000.)

Liikunnan ei ole todettu ehkäisevän mielenterveysongelmien alkamista, mutta se näyttää toimivan psyykkisten oireiden hoitokeinona (Paluska & Schwenk, 2000). Dunn ym. (2001) toteavat, että erityisesti masennusoireiden hoidossa liikunnalla voidaan tuottaa lääke- tai rentoutushoitoon rinnastettava vaikutus. Ahdistusoireisiin liikunnalla ei ollut yhtä tehokasta vaikutusta.

Ryhmässä tapahtuva liikunta ja erilaiset pelit lisäävät sosiaalista kanssakäymistä ja kyvykkyyden tunnetta (Ojanen 2000; Kettunen ym. 2002). Ryhmässä tapahtuvan virkistysliikunnan ja -toiminnan oletetaan olevan hyödyllistä mielialan kohoamiselle ja sosiaali-

suudelle. Esimerkiksi työelämäänsä palanneille mielenterveyskuntoutujille ryhmäliikunta luo tärkeitä sosiaalisia kontakteja. (Liikunta ja mielenterveys 2008, 10.)

Stressitutkimukseen syvällisesti perehtynyt Hans Selye totesi 1950-luvulla, että fyysinen aktiivisuus aiheuttaa levollisen mielentilan ja auttaa kestäämään paremmin psyykkistä rasitusta (Nupponen 1993). Liikunta- ja terveystieteellinen kirjallisuus rinnastaa liikunnan ja urheilun stressiä vastustaviin ja terveyttä turvaaviin keinoihin. Säännöllisen ja kohtuullisen rasittavan liikunnan sekä hyvän fyysisen kunnon on todettu lievittävän stressioireita sekä suojaavan stressin haitallisilta vaikutuksilta (Nupponen 1993; Ojanen 2000; Paluska & Schwenk 2000).

3.4 Liikunta ja uni

Ihminen nukkuu keskimäärin kolmanneksen elämästään. Vaikka unta ja nukkumista koskeva tutkimus on edennyt viime vuosikymmeninä, vieläkin ei tiedetä perimmäistä syytä siihen, miksi ihminen tarvitsee unta. (Hyypä & Kronholm 1998.) Enemmistö tutkijoista on sitä mieltä, että unen tehtävä liittyy aivojen toimintakyvyn ylläpitoon. Kronholm (1998) vertaa aivotointia autolla ajamiseen. ”Kun autolla on ajettu tietty kilometrimäärä, sille täytyy tehdä määräaikaishuolto. Aivojen määräaikaishuollon tarve tulee ihmisellä noin kuudentoista tunnin valvomisen jälkeen”, toteaa Kronholm. Unen tärkeimpiä tehtäviä ovat muistin ja oppimisen tukeminen, fyysisen sekä mielenterveyden ylläpitäminen ja aivojen väsymyksen poistaminen. Ihminen tarvitsee unta henkisen ja fyysisen terveyden ylläpitoon sekä aivojen tietojen käsittelyyn. (Oulun työterveys. Tietotyö ja uni 2006.)

Työikäisistä kolmannes kärsii unettomuusoireista, kroonisia oireita ilmenee noin kymmenellä prosentilla. Unettomuus tai huono unen laatu heikentää työvirettä ja kohottaa elintasosairauksiin liittyvää sairastuvuusriskiä. (Työsuojelurahasto, 2008). Artikkelissa, Tehokas elämä - medikalisaatiota uupumukseen (Lääkärilehti 2002;57 (1): 83–87), Raimo Tuomainen toteaa tehokkuusvaatimusten aiheuttaman kollektiivisen univielan lisäävän merkittävästi yhteiskunnallista pahoinvointia. Suomen työvoimasta vähintään tunnin jatkuvassa univielassa elää yli puolet. ”Pidempiaikainen univaje on selkeä terveysuhka”, kiteyttää Tuomainen.

Unen estymisen on todettu aiheuttavan väsymystä, suorituskyvyn laskua, hämärätiloja sekä mikrounia. Valvominen aiheuttaa epäsuotuisia muutoksia autonomisen hermoston

toiminnassa, aineenvaihdunnassa ja energiatasapainossa. Unettomuudesta aiheutuvan univajeen on todettu altistavan diabetekselle, sepelvaltimotaudille, kohonneelle verenpaineelle, ylipainolle sekä sydän- ja verisuonisairauksille. Liian vähäisen unen on myös todettu lisäävän stressin määrää. Muutos voidaan tutkimuksin todentaa valvoneen kohonneesta stressihormonitasosta. Edellisten lisäksi univaje heikentää loogista päättelykykyä, vähentää työmotivaatiota, altistaa onnettomuuksille ja lisää työvirheitä sekä taipumusta ottaa taloudellisia riskejä. Oppiminen ja muisti edellyttävät myös riittävää nukkumista, sillä unen aikana tehtäviin liittyvät asiat taltioituvat työmuistista pitkäkestoiseen muistiin. Unta tarvitaan myös ihmisen psyykkisen tasapainon ylläpitämiseen. Uni luo myös edellytyksiä valvella syntyneiden ongelmien ratkaisuun. Riittämättömästi nukkunut on työyhteisössä ja asiakassuhteissa ärtyisä ja tunteiltaan ailahteleva. (Härmä 2001, 4–6.)

Useiden suomalaisten mielestä liikunta on merkittävin nukahtamista ja unen jatkuvuutta edistävä tekijä. Liikuntaa pidetään unen kannalta noin kaksi kertaa niin tärkeänä kuin esimerkiksi musiikkia tai lukemista. Mikäli liikuntaa harrastetaan myöhään illalla, voi vaikutus uneen olla epäsuotuisa. Liikunnan ja unen yhteyksiin liittyvien tutkimustulosten mukaan:

- liikunta lisää unen pituutta
- rentouttava liikunta lisää syvän unen vaiheita
- liikunnan myönteiset vaikutukset uneen ovat selkeät fyysisesti hyväkuntoisilla
- liikunta vaikuttaa myönteisesti sekä nuorten että ikääntyneiden henkilöiden uneen
- liikunta parantaa vuorotyötä tekevien vireyttä ja suorituskkyä yövuoroissa.

Liikunnan positiiviset vaikutukset uneen johtuvat oletettavasti liikunnan aiheuttamista lämpö- ja hormonivasteista sekä liikunnan harrastamiseen liittyvästä psyykkisestä rentoutumisesta. (Härmä & Sallinen 2008.)

3.5 Vähäisen liikunnan hinta

Maailman terveysjärjestö WHO:n (World Health Organisation) laatiman raportin mukaan noin 1,9 miljoonaa ihmistä menehtyy joka vuosi vähäisestä liikunnasta johtuvaan huonoon yleiskuntoon (Aalto, R. 2006, 22.) Helsingin Sanomissa 15.9.1999 julkaistussa artikkelissa ”Low fitness a more effective killer than smoking” mainittiin kehnon kunnon olevan suurin riskitekijä vakaviin sairauksiin sairastuttaessa verrattuna esimerkiksi tupakointiin, kohonneeseen verenpaineeseen, korkeaan kolesteroliin tai ylipainoon. Huonon yleiskunnon uskotaan olevan riskitekijänä mm. sepelvaltimosairauksiin, aikuisiän diabetekseen, ylipainoisuuteen, korkeaan verenpaineeseen, osteoporoosiin ja masennukseen.

Edellisten lisäksi heikko fyysinen kunto kasvattaa myös ikääntyvien kaatumisriskiä. Artikkelin perustui Journal of the American Medical Association julkaisemiin tietoihin. (Helsingin Sanomat, International edition, 15.9.1999.)

Maailman terveystiedon raportin (WHO. World Health Reports, 2002) laskelmissa arvioitiin liikunnan puutteen osuudeksi kuolleisuudesta teollistuneissa maissa 5–10 % ja laatu-painotettujen elinvuosien menetykseksi 3,3 %. Kanadassa liikunnan puutteen väestösyösyysosuudeksi laskettiin sepelvaltimotautissa 35,8 %, aivohalvauksessa, kohonneessa verenpaineessa ja tyypin 2 diabeteksessa kussakin 19,9 %, rintasyövässä 11,0 % ja osteoporoosissa 27,1 %. Vastaavia tuloksia on saatu monista näitä ja muita sairauksia koskevista tutkimuksista eri väestöistä. Kyseisessä raportissa liikunnan puutteen osuutta väestön tai väestöryhmän kuolleisuudessa ja sairastavuudessa on arvioitu vähäisen liikunnan aiheuttaman riskin ja sitä vastaavan liikuntatason yleisyyden perusteella. (Vuori 19.1.2009.)

Kanadalaistutkijoiden analyysissä liikunnan puutteen terveydenhuollolle aiheuttamien suorien ja epäsuorien kustannusten osuudeksi laskettiin 2,6 % ja lihavuuden vastaavaksi kustannukseksi 2,2 %. Englannin terveydenhuollolle puutteellisesta liikunnasta arvioitiin vuonna 2002 aiheutuneen kustannuksia noin 1,06 miljardia puntaa (Katzmarzyk ym. 2000; Kazmarzyk & Janssen 2004).

Suomessa vähäisen liikunnan arvioidaan aiheuttavan julkisen sektorin terveydenhuolto- ja sosiaalimenoihin noin 100–200 miljoonan euron lisäyksen vuosittain. Edellisen lisäksi syntyy myös epäsuoria kustannuksia esimerkiksi sairauspoissaolojen ja työn tuottavuuden heikkenemisen johdosta. (Fogelholm, Paronen & Miettinen, 2007)

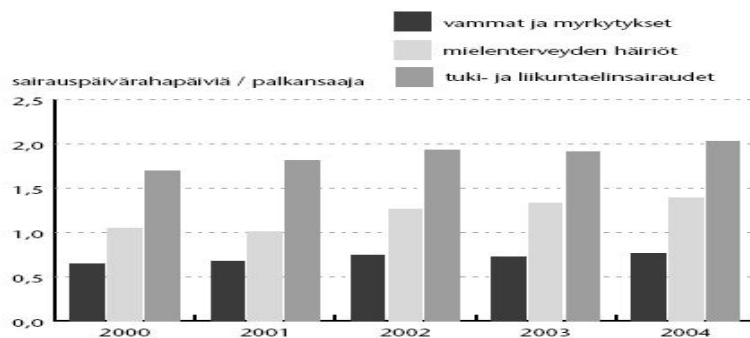
4 TYÖPAIKKALIIKUNNAN HYÖDYT TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMASTA

4.1 Sairauspoissaolojen ja fyysisen aktiivisuuden yhteydet

Suomessa työstä poissaolo oman sairauden takia on ollut melko vähäistä, mutta tilastoja tulkittaessa voidaan havaita, että sairauspoissaolot ovat lisääntyneet tasaisesti vuodesta 1998 alkaen. Pitkään jatkuneen kasvun luultiin taittuneen vuonna 2004, mutta Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen ”Työ ja terveys Suomessa 2006” mukaan itse raportoidut sairauspoissaolot ovat jatkaneet kasvuaan, ollen vuonna 2005 noin 8,6 päivää työllistä kohden. Kehitys johtuu pääosin naisten poissaolojen määrän kasvusta. Naisten poissaolot työstä oman sairauden vuoksi ovat lisääntyneet tasaisesti vuosien 2001–2005 aikana 8,6 päivästä 10,0 päivään. Kasvu on suurin kunta-alalla, jossa henkilöstöstä suurin osa on naisia. Vähiten sairauspoissaoloja oli vuonna 2005 yksityisellä palvelusektorilla. (Kauppinen ym. 2007.)

Työterveyslaitoksen suorittaman Kunta 10 -tutkimuksen mukaan yli 50-vuotiailla miehillä ja naisilla on 40–50 % enemmän pitkiä sairauspoissaoloja kuin nuoremmissa ikäryhmissä. Sen sijaan lyhyet yhden päivän poissaolot ovat tavallisimpia nuorten 18–29-vuotiaiden aikuisten joukossa. Lyhytkestoisten poissaolojen yleisyys vähenee iän myötä. Nuoret siis sairastavat enemmän, mutta toipuvat työkyntöön nopeammin. (Vahtera ym. 2002). Edellisestä voidaan vetää johtopäätös siitä, että väestön ikääntymisestä johtuen pitkien sairauslomajaksojen määrä kääntyy nousuun tai pysyy ennallaan, riippuen ennaltaehkäisevien toimenpiteiden laadusta ja tehokkuudesta.

Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ja mielenterveyden häiriöt ovat yleisimmät sairauspoissaoloja aiheuttavat tautiryhmät. Kun mittarina käytetään Kelan korvaamien sairauspäivärahojen määriä vuosina 2000–2004, voidaan havaita, että tautiryhmien korvausosuudet ovat kohonneet vuoden 2000 alusta (kuviot 8). Tuki- ja liikuntaelinsairauksien osuuden nousu on noin 22 % ja mielenterveyden häiriöiden 35 % (Kauppinen ym. 2006, 196)



KUVIO 8. Kelan korvaamat sairauspäivärahopäivät tautiryhmittäin 2000-luvulla (Lähde: Työolot Suomessa 2006).

Liikunnan ja liikuntaohjelmien vaikutuksesta sairauspoissaoloihin on toistaiseksi saatu vain suuntaa antavaa näyttöä. Toisaalla liikunnan vaikutukset kyseenalaistetaan voimakkaasti ja yhtäällä todetaan esimerkiksi, että liikuntasuosittelun täyttymisen ja työstä poissaolojen välillä on olemassa yhteys. On havaittu, että kolmeen viikoittaiseen kuntoilukertaan saakka liikunnan lisääntyminen näyttää olevan yhteydessä vähäisempään poissaolojen määrään. Sen sijaan neljä kertaa tai useammin viikossa kuntoliikkuvat ovat hieman enemmän poissa töistä kuin kolmesti kuntoilevat – mutta vain saman verran poissa kuin kahdesti viikossa liikkuvat. Tähän todennäköinen selitys on se, että paljon liikkuvilla on myös enemmän liikuntavammoja ja ehkä myös infektioita kuin hieman vähemmän liikkuvilla. (Terveysliikunnan tutkimusuutiset 2007, 5.)

Liikunta on yksi tärkeä tekijä monen muun tekijän joukossa, kun organisaatiossa pohditaan sitä, miten sairauspoissaoloja voitaisiin ehkäistä ja vähentää. Liikunnan avulla voidaan todistetusti edistää tuki- ja liikuntaelimestön terveyttä ja vaikuttaa ennalta ehkäisevästi tuki- ja liikuntaelinsairauksien ja -vammojen syntymiseen. Myös tiettyjen mielenterveysongelmien hoitoa voidaan edistää fyysisen aktiivisuuden avulla. Säännöllinen liikunta pitää yllä mielialaa ja lievittää masennus- ja ahdistusoireilua ja täydentää muita hoitokeinoja.

4.1.1 Sairauspoissaolot terveyden mittarina

Whitehall II-tutkimuksessa (2008) selvitettiin yli 10 000 brittivirkamiehen sairauspoissaolojen syyt ajalta 1985–1988, ja analysoitiin yhteydet kuolemantapauksiin vuoteen 2004 asti.

Tutkimuksessa todettiin, että ennenaikaisen kuoleman riski kohosi niillä työntekijöillä, jotka olivat pitkällä sairauslomalla useammin kuin kerran kolmessa vuodessa. Näin oli etenkin, jos poissaolojen syynä olivat verenkiertosairaudet, mielenterveysongelmat tai kirurgiset toimenpiteet. (Head, Ferrie, Alexanderson ym.2008.)

Työterveyslaitoksen professorin Mika Kivimäen mukaan sairauspoissaolotietojen käyttökelpoisuuteen terveystietona on suhtauduttu varauksella, mutta yllä mainitusta tutkimuksesta saadut tulokset kuitenkin osoittavat, että yli viikon mittaiset lääkärin todistamat poissaolot toimivat varsin hyvin terveyteen liittyvänä mittarina. Kivimäen mukaan pitkät sairauspoissaolot ovat usein yhteydessä sydän- ja verisuonitauteihin, alkoholisairauksiin ja itsemurhakuolleisuuteen, niiden on myös todettu lisäävän aikaisen työkyvyttömyyseläkkeen riskiä. Yhteys näkyy voimakkaimmin mielenterveyshäiriöiden sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien kohdalla. (Kivimäki ym. 2004.)

Lyhyet jaksot (1–3 päivää) kuvastavat työntekijän terveyttä huonommin, koska niihin vaikuttavat taustatekijät voivat olla hyvin erilaisia ja satunnaisia (Kivimäki ym. 2003). Edellisen lisäksi pitkien sairauspoissaolojen on todettu ennustavan kuolemanriskiä paremmin kuin esimerkiksi heikon terveyden, lyhyillä poissaoloilla yhteys kuolleisuuteen on selkeästi heikompi. (Kivimäki ym. 2003; Vahtera ym. 2004.) Oksanen ym. (2007) mukaan pitkien sairauspoissaolokertojen määrä saattaa olla paras sairauspoissaolotilastoista saatava henkilöstön terveydentilan mittari. Kivimäki hyödyntäisi sairauspoissaolotietoja esimerkiksi erityistoimenpiteitä vaativien työntekijäryhmien tunnistamisessa (Työterveyslaitoksen tiedote 2008).

4.2 Työkyvykkyyden taloudellinen merkitys työnantajalle

Useissa tutkimuksissa on selvitetty työntekijöiden sitoutumisen ja tyytyväisyyden yhteyttä yrityksen suorituskykyyn. Harter, Schmidt ja Hayes (2002) havaitsivat laajassa meta-analyysissä työntekijöiden tyytyväisyyden ja sitoutuneisuuden olevan vahvassa yhteydessä yrityksen tulokseen, tuottavuuteen, tapaturmiin sekä vähäisiin työnpaikan vaihtoihin. Myös muut tutkimukset (Fulmer, Gerhart & Scott 2003; Schneider ym. 2003) ovat osoittaneet työntekijöiden tyytyväisyyden olevan yhteydessä yrityksen taloudelliseen tulokseen.

Hietala (1996) ja Ahonen (1996) tarkastelivat työkykyä edistävän toiminnan taloudellista merkitystä työnantajalle. Ahosen mukaan työhyvinvointia edistävästä toiminnasta seuraavat talousvaikutukset voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: välittömiin liiketaloudellisiin ja

yrittäjäkoosta riippuvaisiin vaikutuksiin sekä välillisiin talousvaikutuksiin. Välittömät liiketaloudelliset vaikutukset liittyvät välittömiin terveysvaikutuksiin, joita ovat sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyden, tapaturmien ja kuolemantapausten väheneminen sekä yksilötuottavuuden kasvu. (Ilmarinen 2005, 93.)

Työterveyslaitoksen toteuttaman pientyöpaikkaohjelman yhteydessä arvioitiin, millaisia kustannushyötyjä työkykyä edistävä toiminta yritykselle tuottaa. Ohjelman tuloksissa todetaan, että työnantajan tyhy-investointeihin suuntaamat rahat palautuivat takaisin vähintään 3-kertaisesti, paras laskelma nousi jopa 20-kertaiseen hyötyyn. Noin puolet työkykyä edistävän toiminnan hyödystä muodostui alentuneista sairauspoissaolokustannuksista sekä työkyvyttömyyden vähenemisestä, toinen puoli syntyi parantuneesta tuottavuudesta. (Ilmarinen 2005, 94.)

Kustannus-hyötylaskelmia laadittiin myös metalliteollisuudessa toteutetun Dalbo-projektin yhteydessä (Näsman 1999, 2003). Tällöin Fundia Wire -nimisen yrityksen henkilöstö (n = 829) osallistui monipuoliseen tyhy-toimintaan noin kolmen vuoden ajan. Yritys investoi toimintaan keskimäärin 50 500 euroa vuodessa. Sijoituksen laskennallinen hyöty jokaista seurantavuotta kohden oli kymmenkertainen noin 505 000 euroa. Työkyvyttömyyskustannukset laskivat noin 270 000 euroa ja sairauspoissaolot likimäärin 34 000 euroa vuodessa. Vuotuisen tuottavuuden arvioitiin parantuneen keskimäärin 220 000 euron verran. (Näsman & Ilmarinen 1999; Näsman & Ahonen 1999.)

Työn tuottamisen kustannukset ovat viimevuosien nousubuumin myötä lisääntyneet. Taantumastakaan ei kustannusnousun niskan taittajaksi pitkällä aikavälillä ole, sillä tulevaisuudessa häämöttävä terveydenhoitokustannusten nousu näyttää nostavan suomalaisen työn hintaa entisestään. Osa suomalaista työstä onkin jo siirtynyt ulkomaille pakoon kalliita kustannuksia. Kustannusten nousua voitaisiin osaltaan hillitä kohentamalla työntekijöiden fyysistä kuntoa, tällöin säästöjä syntyisi alentuneiden terveydenhuoltokustannusten muodossa. (Laine 2007, 23.)

Oman haasteensa muodostaa ikärakenteen muutoksesta johtuva ikääntyvien määrän merkittävä kasvu. Työikäisiä siirtyy lyhyen ajan sisällä eläkkeelle suurin määrin, työntekijöistä on jo joillain aloilla jopa pulaa. Hyväkuntoiset työntekijät ja työyhteisöt, jotka huolehtivat työntekijöittensä työssä jaksamisesta, ovat etulyöntiasemassa tulevaisuuden työmarkkinoilla (Laine 2007, 94.)

4.2.1 Työkyky ja työhyvinvointi organisaation aineettoman pääoman osana

Inhimillisen pääoman ja siihen linkittyvien osatekijöiden (henkilöstön osaaminen, työhyvinvointi, kyvykkyys) merkitys yritysten kilpailukyyn ja menestymisen tekijänä on monissa yrityksissä tunnustettu tosiasia. Inhimillisen pääoman rooli on kasvanut yhä tärkeämmäksi, koska useiden yritysten tuotteiden (tieto, asiantuntemus tai palvelut) tuottaminen perustuu monilta osin henkilöstön innovatiivisuuteen ja hyvään osaamisen tasoon. Myös useilla perinteisillä tuotantoaloilla kilpailukyky tehdään tekniikan ja koneiden sijaan yrityksen toimintatavoilla ja henkilöstön yhteistyöllä.

Nykyaikaisissa yrityksissä työhyvinvointi nähdään osana yritysten osaamispääomaa. Ahosen (2000) mukaan yhteyttä voidaan havainnollistaa tarkastelemalla, miten osaamispääoma määritellään alan kirjallisuudessa. Useimmiten osaamispääoman katsotaan muodostuvan henkisestä pääomasta (Human Capital), rakenteellisesta pääomasta (Structural Capital) ja asiakaspääomasta (Customer Capital). Koska kaikki edellä mainitut osaamispääoman tekijät liittyvät jotenkin yrityksen henkilöstön kykyyn toimia ja tulla toimeen keskenään, kytkeytyvät ne myös luontevasti työkykyä ylläpitävään toimintaan. Niin sanotun uuden talouden (informaatio- ja kommunikaatioteknologiaa hyödyntävät yritykset) kehittymisen myötä useitten yritysten osaamispääoma on moninkertaistunut aineelliseen pääomaan verrattuna. Tämä avaa työhyvinvoinnin edistämislle lupaavia mahdollisuuksia. Tähän saakka on pyritty todistamaan, että yritykset voivat saada takaisin työkykyä edistävään toimintaan sijoittamansa taloudelliset panokset ja investoinnit. Ehkä pian voidaan osoittaa, että onnistuneella työhyvinvoinnin kehittämisellä voidaan moninkertaistaa yrityksen osaamispääoma. (Ahonen. 2000.)

4.3 Liikuntaohjelman vaikutus työvoiman vaihtuvuuteen sekä organisaation imagoon

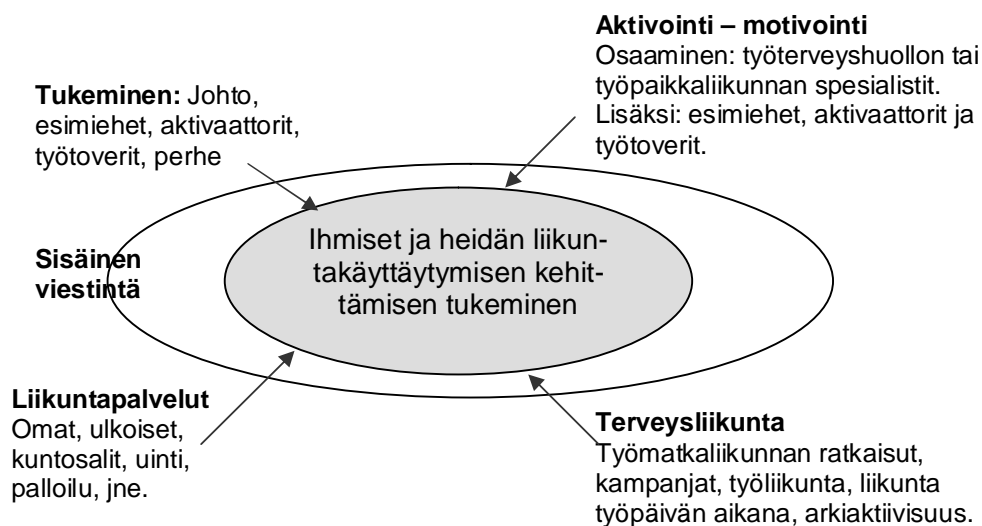
Cox, Shepard ja Corey selvittivät työkykyä kohentavien toimenpiteiden tai ohjelmien vaikutuksia työvoiman vaihtuvuuteen. Tutkijat havaitsivat merkittäviä eroja tutkimukseen osallistuneiden yritysten välillä. Merkille pantavaa oli, että henkilöstön vaihtuvuus oli huomattavasti alhaisempaa kunto-ohjelmaa toteuttaneissa yrityksissä. Kunto-ohjelmia järjestettävissä yhtiöissä vaihtuvuus oli vain 1,5 % verrattuna kunto-ohjelmia järjestämättömän yhtiön 15 %:n vaihtuvuuteen. (Gebhart & Gump 1990, 267.)

Suomen Kuntoliikuntaliiton julkaiseman Työpaikkaliikuntabarometrin (2007) yhteenvedossa todetaan, että 37 %:ssa yrityksistä liikuntaohjelman merkitys koetaan yrityskuvan kannalta tärkeäksi tai erittäin tärkeäksi. Yrityskuva korostuu vastauksissa pääkaupunkiseudulla, Uudellamaalla sekä julkisen sektorin työyhteisöissä. Yrityskuvan lisäksi liikuntaohjelmien koetaan vaikuttavan merkittävästi henkilöstön hyvinvoinnin sekä yhteishengen edistämiseen. Tulokset tukevat näkemystä, jossa liikuntaohjelmalla on positiivinen vaikutus työyhteisön yhteishengen ja laajemmin rakennepääoman kehittämisessä.

5 LIIKUNTAOHJELMA

5.1 Yleiset periaatteet ja tavoitteet

Liikuntaohjelmalla tarkoitetaan henkilölle, työyksikölle tai yritykselle laadittua suunnitelmaa, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää henkilön tai työntekijöiden fyysistä aktiivisuutta ja näin saada aikaan konkreettisia sekä pysyviä muutoksia ihmisten terveys- ja liikuntakäyttäytymisessä. Työyhteisön liikuntaohjelman keskeiset avainalueet on tiivistetty kuviossa 9. Ohjelma voidaan toteuttaa monin eri tavoin ja menetelmin, useimmiten se räätälöidään kunkin työyksikön tai yrityksen tarpeisiin sopiviksi.



KUVIO 9. Liikuntaohjelman avainalueet. (Aura, O. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry. Luentomateriaali. Miten oikeaoppinen liikuntatyö yrityksessä tulee toteuttaa - suunnittelumallit ja toimenpiteet. 2007.)

Ohjelman tavoite- ja toimenpidesuunnittelussa on tiedostettava, että vain harvoissa tapauksissa liikuntaan liitettävät hyödyt voidaan saavuttaa nopeasti. Tästä johtuen liikuntaohjelmaan on sisällytettävä sekä pitkän että lyhyen aikavälin tavoitteita. Merkittävänä sivutavoitteena voidaan mainita liikuntaan liittyvien asenteiden muokkaaminen liikuntamyönteisemmiksi - liikuntaharrastus pyritään tuomaan esiin miellyttävänä, mukavana ja helposti arkeen sovellettavana henkilökohtaisen terveyden sekä työhyvinvoinnin edistämiskeinona. Syylistäminen ei kuulu liikuntaohjelman motivointikeinoihin. Liikuntaan passiivisesti suhtautuvat henkilöt eivät saa tuntea tulleen syrjityksi mahdollisen osallistumattomuus-

tensa vuoksi. Näin katsoen toimintaan osallistuminen perustuu aina vapaaehtoisuuteen. Ohjelman suunnittelu, laatiminen ja sen käyttöön ottaminen on työyhteisön jäsenten yhteinen ponnistus. Liikunnallisesti aktiivisten toimijoiden lisäksi mukaan on saatava myös liikunnallisesti passiivisen henkilöstöryhmän edustajia. Yhdessä työskenteleminen mahdollistaa sen, että kaikkien työyksikköön kuuluvien henkilöstöryhmien näkemykset tulevat huomioiduksi, kun ohjelman tavoitteista ja keinoista päätetään. Liikuntaohjelman johtamisesta vastaa yksikön esimies, muita vastuullisia toimijoita ovat liikuntatyöryhmän jäsenet sekä työyksikön liikunta-aktivaattorit.

Toiminnan resursoinnissa keskeistä on toiminnasta vastaavien henkilöiden osaamisen varmistaminen, henkilöstöstä kumpuavan innokkuuden hyödyntäminen sekä riittävä taloudellinen tuki. Osaamisen varmistamisella tarkoitetaan liikuntaohjelman avainhenkilöiden kouluttamista. Tehtävään valituille henkilöille tulisi järjestää riittävästi liikuntaan, ihmisten motivoimiseen sekä perusviestintään liittyvää ohjausta. Osaamisen kehittämisessä yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi liikuntajärjestöjen, urheiluseurojen, työterveyshuollon sekä työpaikan viestinnästä vastaavien osajien kanssa. Henkilöstön innokkuuden hyödyntämisellä käsitetään toimintaan sitoutuneiden vapaaehtoisten (liikunta-aktivaattorit, vertaisohjaajat, liikuntatyöryhmän jäsenet, yms.) toimien tukemista. Käytännössä tukitoimilla tarkoitetaan erilaisia palkitsemis- tai huomiointikäytäntöjä. Talkoohenkiin toimintaan liittyvä innostus ja yhdessä tekemisen tuoma ilo parantaa työyksikön ilmapiiriä ja motivoi mukaan toimintaan. Riittävä taloudellinen resursointi merkitsee tarpeeksi mittavaa taloudellista panosta, jonka turvin laadukas liikuntaohjelma voidaan toteuttaa. (Aura & Sahi 2006, 82–84.) Liikuntaohjelman talousarvion suunnittelua ja taloudellisen resursoinnin periaatteita käsitellään tarkemmin kappaleessa Liikuntaohjelman budjetointi (5.1.1).

Työterveyslaitoksen Ikääntyvä arvoonsa -ohjelman (1990–1996) yhteydessä tutkittiin viiden menestyksellisen liikuntaohjelman onnistumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Kunkin tutkimushankkeen tutkijat nostivat esiin 23 liikuntaohjelman etenemistä edistänyttä tekijää ja pisteyttivät ne tärkeysjärjestykseen. Näin saatiin aikaan lista tuloksellisten ja pätevien ohjelmien tunnuspiirteistä. (Rievilä 1996, 30–31.) Ohessa nämä kymmenen keskeisintä seikkaa tärkeysjärjestyksessä lueteltuna:

1. Johdon tuki ja sitoutuminen
2. Toteutus työaikana tai osittain työaikana
3. Työyhteisöjen sitoutuminen ohjelmaan
4. Monipuolinen ohjelma: mielekkäitä kokemuksia ja onnistumisen elämyksiä
5. Työntekijöiden motivaation herättäminen
6. Pätevä ohjaus ja opastus
7. Välitön yksilöllinen ja yhteisöllinen palaute mittauksista ja edistymisestä
8. Esimiehen sitoutuminen ohjelmaan
9. Toteutus työyhteisöittäin
10. Tukee myös muuta työkykyä ylläpitävää toimintaa

Edellä listattuja tunnuspiirteitä voidaan pitää välttämättöminä liikuntaohjelman onnistumisen ehtoina. Tutkijat havainnoivat, että liikuntaan osallistumisen tuloksellisuus työyhteisössä oli korkeimmillaan silloin, kun takana oli johdon tuki ja sitoutuminen, liikunta toteutettiin osittain tai kokonaan työaikana, ja työyhteisöt olivat sitoutuneita ohjelmaan. (Rievilä 1996, 30–31.)

5.1.1 Liikuntaohjelman budjetointi

Työpaikkaliikuntaohjelman budjetin tulisi kuvastaa ohjelman toiminnallista sisältöä. Olenaisista on, että budjetin sisällössä huomioidaan varsinaiseen liikuntaan liittyvät sekä liikunnan aktivointiin tarvittavat kustannustekijät. Budjetoinnin painotuksia pohdittaessa on syytä muistaa, että yksi keskeisimmistä tavoitteista on liikuntapassiivisten työntekijöiden aktivoiminen liikunnan pariin. Edellä mainitun periaatteen tulisi näkyä talousarvion sisällön painotuksissa siten, että vähemmän liikkuvien aktivointi- ja liikuntapalveluihin kohdennetaan panoksia hieman enemmän. Liikunnallisesti aktiivisten kohdalla varat kohdistetaan pääosin liikuntapalveluihin. (Aura 2006, 149.)

Budjetoinnissa huomioitavia kustannuksia synnyttävät solmittavat palvelusopimukset, tilat, välineet, mahdolliset ulkopuoliset ohjaajat, tiedottaminen sekä tapahtumat ja niihin osallistuvien ajankäyttö. Edellisen lisäksi kustannuksia voi aiheutua myös lisääntyneistä terveydenhuoltokuluista. Tällaisia kuluja ovat esimerkiksi ohjelmiin liitettävät lääketieteelliset tutkimukset tai lisääntyneen liikuntaharrastuksen aiheuttamat liikuntavammat. Liikuntaohjelman kehittäminen on myös sisällytettävä budjettivaroihin. Auran (2006, 150) mukaan suositeltava kehittämistyön osuus liikuntaohjelman kokonaisbudjetista on 5–10 % yrityksen tai organisaation koosta riippuen.

Taulukossa 3 on esimerkki 100 henkilön työpaikkaliikuntaohjelman vuosibudjetista. Budjetti on laadittu seuraavia perustietoja noudattaen:

- Henkilöstö jakautuu liikkujaryhmiin niin, että kuntoliikkuja ja passiivisia on 15 % ja aktiivisen elämäntavan sekä terveysliikkujien ryhmissä työntekijöitä on 35 % kummassakin.
- Painopiste on liikunta passiivisten henkilöiden aktivoinnissa.
- Kustannusraami per työntekijä on noin 190 euroa.
- Varoista 2/3 kohdennetaan liikuntaan ja 1/3 aktivoimiseen.
- Henkilöstön omavastuu ostopalveluissa (esim. uima- ja kuntosaliliput) on 50 (%).
- Kuntotestausmahdollisuus järjestetään vuosittain 1/3:lle henkilöstöstä.

TAULUKKO 3. Esimerkki liikuntaohjelman budjetista. Taulukko on laadittu Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt (Aura, O. & Sahi, T. 2006, 152) esimerkkiä mukaillen.

VUOSIBUDJETTI							
				henkilöstö määrä	100		
	%-osuus	osuudet henkilöstöstä	aktivointi	liikunta	tukipalv.	€/hlö	yhteensä
Kuntoliikkuajat	15	15	10	40	6	56	840
Terveysliikkuajat	35	35	20	80	6	106	3 710
Aktiivinen elämäntapa	35	35	50	150	6	206	7 210
Passiivit	15	15	130	200	6	336	5 040
	yhteensä	100	4 550	11 650	600		16 800
	keskimäärin/hlö		45,5	116,5	6		168
Budjetointi							
1. Liikunnan motivointi,aktivointi	%-osuus	€					
kuntotestit	50	2 268					
luennot	10	454					
lajitutustumiset	20	907					
liikunnan starttikurssi	20	907					
	100			4 536	27 %		
2. Omatoimisen liikunnan tukeminen	%-osuus	€					
kuntosali	25	1 932					
uinti	30	2 318					
ohjattu liikunta	20	1 546					
mailapelit/joukkuepelit	25	1 932					
	100			7 728	46 %		
3. Likuntatapahtumat	%-osuus	€					
yhteisölliset	25	966					
kuntotapahtumat	15	580					
lajikurssit	20	773					
kuntokampanjat	25	966					
kilpailutoiminta	15	580					
	100			3 864	23 %		
4. Ohjelman kehittäminen, viestintä	%-osuus	€					
viestintä	20	134					
verkoston ylläpito	30	202					
asiantuntijatyö-kehittäminen	20	134					
seuranta-tutkimukset	30	202					
	100			672	4 %		
	Yhteensä	16 800					

5.2 Liikuntaohjelman toimijat, tehtävät ja vastuut

Esimiehen rooli liikuntaohjelmassa

Henkilöstön työkyvykkyyden ja jaksamisen tukeminen kuuluu nykypäivän esimiesten työtehtäviin. Näin ollen myös työpaikkaliikunnan avulla tapahtuva fyysisen työkyvyn ylläpitäminen voidaan luontevasti liittää esimiehen tehtävien joukkoon. Työyksikön liikuntaohjelmassa esimies:

- vastaa kokonaisuuden johtamisesta
- tukee toimillaan ja esimerkillään näkemystä liikunnan myönteisistä vaikutuksista
- laatii esityksen ohjelman käynnistämisestä
- sopii tarvittavien henkilöstövoimavarojen ja taloudellisten resurssien käyttämisestä ja varmistaa, että myönnettyt resurssit kohdennetaan toimintaan suunnitellusti
- osallistuu liikuntatyöryhmän kokouksiin
- kannustaa ja motivoi henkilöstöä osallistumaan
- raportoi ja viestii johdolle sekä henkilöstölle
- toimii liikuntaan liittyvien tapahtumien mahdollistajana ja tukee henkilöstön tasapuolista osallistumista laatimalla työjärjestelyt niin, että mahdollisimman moni voi ottaa osaa tilaisuuksiin.

Liikuntatyöryhmän tehtävät

Liikuntatyöryhmä on esimiehestä sekä henkilöstön edustajista muodostettu tiimi. Työryhmän keskeisenä tehtävänä on luoda puitteet henkilöstön määrällisen ja laadullisen liikunta-aktiivisuuden kehittämiseksi työyksikötasolla. Määrällisellä aktiivisuudella tarkoitetaan liikuntamäärien konkreettista lisäämistä ja laadullisella aktiivisuudella liikuntaharrastusten monipuolistamista. Ohjelman käynnistämisvaiheessa työryhmä kokoontuu tarpeen mukaan tiiviimmällä aikataululla, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Toiminnan vakiinnuttua kokoontumiskertoja voidaan harventaa 4–6 kertaan vuodessa. Ryhmä vastaa liikuntaohjelman:

- laadinnasta
- ideoinnista
- vuosisuunnittelusta
- toteuttamisen organisoinnista
- seurannasta
- kehittämistoimenpiteistä.

Liikunta-aktivaattorin tehtävät

Esimiehen tapaan liikunta-aktivaattori toimii liikuntaohjelman viestin viejänä sekä arjen innostajana. Liikuntaohjelmaan liittyvä suullinen tiedottaminen, henkilöstön motivointi arjessa ja osallistumiseen kannustaminen ovat hänen keskeisimpiä tehtäviään. Edellisen lisäksi liikunta-aktivaattori osallistuu myös liikunnallisten tottumusten selvittämisprosessiin, työpaikalla tapahtuvien liikuntatilaisuuksien sekä liikuntamahdollisuuksien (sisäiset ja

ulkoiset) markkinointiin ja suunnitteluun. Liikunta-aktivaattorin vastaanottamaa ja keräämää välitöntä arkipalautetta voidaan hyödyntää liikuntaohjelman sisällön kehittämisessä.

Liikuntaohjelman ulkopuolisten sidosryhmien rooli liikuntaohjelmassa

Myös ulkopuolisten sidosryhmien, kuten liikunnan aluejärjestöjen sekä liikuntajärjestöjen ja urheiluseurojen asiantuntemuksen hyödyntämisellä on sijansa työyhteisön liikuntaohjelmassa. Esimerkiksi liikunnan aluejärjestöjen monipuolista tarjontaa ja osaamista hyödyntämällä voidaan järjestää lajikokeiluja, koulutusta sekä liikuntaan liittyvää mittaamista ja testaamista. Järjestöillä on myös massiivisempien liikuntapäivien ja kampanjoiden suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyvää kokemusta ja osaamista.

5.3 Liikuntaohjelman keskeiset työvälineet – viestintä, motivointi ja mittaaminen

Tässä luvussa avataan viestinnän, motivoinnin ja mittaamisen periaatteita sekä kuvataan, kuinka kyseisten välineiden sisältämiä keinoja voidaan soveltaa työyksikön liikuntaohjelman yhteydessä.

5.3.1 Viestintä liikuntaohjelmassa

Viestintä voidaan nähdä sekä sanomien siirtämisen sekä merkitysten tuottamisen välineenä. Usein viestintä koetaan myös yhteisyyden tuottajana, jolloin olennaista ei ole tiedon tai informaation välittäminen, vaan asiaan liittyvän yhteisen ymmärryksen synnyttäminen. Edellä kuvattujen määritelmien ei välttämättä tarvitse kumota toisiaan, tällöin viestinnässä on samanaikaisesti kyse tiedon välittämisestä, merkitysten tuottamisesta ja yhteisen ymmärryksen rakentamisesta (Johdatus viestintätieteisiin, verkkodokumentti).

Laadukas liikuntaohjelma sisältää suunnitelman liikuntaviestinnän toteuttamisesta. Suunnitelman laativat organisaation tai työyksikön sisäisestä viestintätoiminnasta ja liikuntaohjelman toteuttamisesta vastaavat henkilöt. Mikäli organisaatiolla ei ole käytössään viestinnän ammattilaista, voidaan osaamista hankkia ulkopuolisilta viestintäpalveluiden tarjoajilta. Viestintäsuunnitelman tehtävänä varmistetaan, että tarvittavat toimenpiteet tehdään oikeaan aikaan ja että tiedottaminen kohdistetaan oikeille sidos- /henkilöstöryhmille. (Aura & Sahi 2006, 135–136.) Oheen on liitetty luettelo keskeisimmistä suunnitelman osaluista

- Viestinnän kohderyhmät → (Kenelle tai millaisille ryhmille viestintä kulloinkin kohdistuu.)
- Viestintäkeinot → (Mitä viestintävälinettä missäkin vaiheessa hyödynnetään sekä miten informaatiota niissä painotetaan ja esitetään.)
- Viestinnän ajoitus → (Missä vaiheessa informaatiota on syytä jakaa.)
- Tekijät → (Keskä vastaavat suunnitelman laatimisesta.)
- Vastuualueet → (Sovitaan tekijöiden välisestä työnjaosta.)
- Viestinnän kustannukset → (Selvitetään ja budjetoidaan syntyvät kustannukset ja liitetään ne liikuntaohjelman talousarvioon.)
- Toteutumisen seuranta → (Kuka vastaa ja miten seurataan.)

Sinikka Walleen (Aura & Sahi, 2006, 135) mukaan käytännön tasolle viety viestinnän suunnittelutyö on hyvä tehdä muutaman kuukauden, korkeintaan vuoden aikajänteellä. Walleen toteaa myös, että viestinnän vuosisuunnitelma on koettu liikuntaohjelmien yhteydessä tarpeelliseksi, koska siihen on voitu kirjata asioita, jotka joka tapauksessa toteutetaan, ja jotka ovat eräänlaisia toiminnan etenemisen kannalta olennaisia kiintopisteitä. Niiden ympärillä toteutuvat arjen viestintä ja tilannekohtaiset tehtävät.

Suunnitelmallisen viestinnän lisäksi tarvitaan myös jokapäiväistä työn ohessa tapahtuvaa viestintää. Liikuntaohjelman näkökulmasta katsottuna mainioita esimiehen ja henkilöstön välisiä viestintätilaisuuksia ovat esimerkiksi viikko- ja tiimipalaverit, kehityskeskustelut sekä muut yksikön kokoukset ja johdon tilaisuudet. Muita sisäisessä liikuntaviestinnässä hyödynnettäviä välineitä ovat mm. intranet ja verkkolehdet, tekstiviestit, sähköposti, ilmoitustaulut, tiedotteet sekä henkilöstölehdet.

5.3.2 Liikuntaan motivointi

Motivaatio on motiivien eli mielitekojen, tarpeiden tai muiden yllykkeiden aikaansaama tila, jossa yksilö toimii jonkin tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. (Ruohotie & Honka 1999, 13). Aihetta käsittelevässä kirjallisuudessa motivaatio ryhmitellään usein sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. *Sisäinen motivaatio* viittaa tilanteeseen, jossa ihminen toimii omaehtoisesti ja tekee asioita oman itsensä vuoksi, ei palkkion toivossa. Tällöin motiivina saattaa olla itsensä toteuttamisen tai kehittämisen tarve. Liikunnassa sisäinen motivaatio ilmenee esimerkiksi liikunnan ilona ja mielihyvän saavuttamisena. *Ulkoinen motivaatio* liittyy ympäristön ja toisten ihmisten vaikutukseen. Toiminta voi perustua esimerkiksi rangaistuksen pelkoon tai luvattuun palkkioon. Muita ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esim. riippuvuus ohjaajasta, pyrkimys miellyttämiseen sekä tukeutuminen saamaansa palautteeseen (Pitkänen & Ruotsalainen 2005, 11.) Liikunnan yhteydessä ulkoinen motivaatio

voi konkretisoitua vedonlyönnin tai tavara- ja rahapalkintojen muodossa. Erilaisista sisäl- löistä huolimatta sisäistä ja ulkoista motivaatiota ei voida pitää täysin erillisinä ilmiöinä, vaan ne pikemminkin täydentävät toisiaan. (Ruohotie 1998, 38–39).

Motivoinnin rooli on tehokkaimmillaan muutoksen yhteydessä, erityisesti silloin kun on tarve muuttaa prosesseja tai muokata ihmisten asenteita. Liikuntaohjelmassa motivoinnin ja palkitsemisen avulla pyritään lisäämään osallistumishalukkuutta, lieventämään jalkaut- tamiseen liittyviä riskejä sekä tehostamaan tavoitteiden sisäistämistä. Samalla varmistee- taan, että asetetut tavoitteet säilyvät pitkäkestoisesti ihmisten mielessä mielenkiintoisella ja innostavalla tavalla.

Wikströmin (2005) tutkimuksen mukaan liikunnasta kiinnostuneiden työikäisten motivointi liikuntaan paranee, jos käytössä on useampia motivointikeinoja. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi liikunnan terveyshyödyistä kertomista, kuntokorttia tai -kalenteria, henkilökoh- taista palautetta tai yksilöllistä terveysneuvontaa sekä liikunnanohjausta. Mikäli kiinnostus liikunnan harrastamista kohtaan on matalampaa, tarvitsevat ihmiset yksilöllisempiä moti- vointikeinoja, kuten realistista tavoitteiden asettelua, myönteistä liikuntaohjausta, tiheää seurantaa sekä positiivista kannustusta ja palautetta. (Wikström 2005, 43.)

Sarlinin (1995) mukaan liikunnasta saatu psyykkinen kokemus saattaa olla ratkaiseva tekijä liikuntamotivaation ja jatkuvan harrastuksen syntymiselle. Positiivisia elämyksiä voidaan saada mm. onnistuneista oppimistilanteista, jännittävistä pelikokemuksista sekä mukavista sosiaalisista tilanteista. Myös sillä, miten henkilö kokee liikuntatilanteet oman minänsä kannalta, on merkitystä. Ihmisen tilanneviihtyvyys ja toimintamotivaatio riippuu olennaisesti siitä, miten hyvin toimintatilanteiden vaatimukset ovat sopusoinnussa koetun pätevyyden, eli sen mihin me koemme pystyvämme, kanssa. (Sarlin 1995.) Liikuntaoh- jelman näkökulmasta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että vähän liikuntaa harrastaneiden motivoitumisen kannalta on tärkeää tarjota juuri heidän lähtötasolleen sopivia liikunta- muotoja ja tilaisuuksia.

Ossi Auran väitöskirjatutkimukseen *Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework* (2006) liitettyssä liikuntatottumuskyselyssä vastaajia pyydettiin määrittämään 11 eri tekijän merkittävyys liikunnan motiivina. Listalla tärkeimmiksi liikunnan harrastami- sen perusmotiiveiksi nousivat liikunnan terveellisyys, fyysinen kunto sekä rentoutuminen.

Liikuntaan motivoitumisen syyt ovat siis moninaisia. Liikuntakipinä voi löytyä esimerkiksi virkistyksestä ja rentoutumisesta, sosiaalisesta kanssakäymisestä tai ulkoilusta itsestään. Motiivia voidaan myös etsiä suorituskorostuneisuudesta, jolloin innoittajina voivat toimia vartalon trimmaaminen tai tulevaan koitokseen, esimerkiksi jalkapalloturnaukseen tai massahiihtotapahtumaan osallistuminen. Myös fyysisen kunnon kohottamisen tai laihduttamisen tarve voi toimia liikuntaharrastuksen käynnistäjänä. Edellisten lisäksi liikunta tuottaa liikkujalle iloa ja mielihyvää - tällöin yksittäinen liikuntakerta palkitsee ja ruokkii liikkeellelähtöä myös seuraavalla kerralla.

5.3.3 Transteoreettinen muutosvaihemalli motivointikeinojen lähtökohtana

Liikuntakäyttäytymisen muuttaminen on elämäntapamuutos, jonka toteuttamiseen ihminen tarvitsee liikuntaan liittyvää tietoa, tukea ja ohjausta. Tiedon lisäksi olennaista on, että annettu informaatio sekä liikunnan edistämisessä käytettävät menetelmät soveltuvat henkilön sen hetkiseen elämäntilanteeseensa. Edellisellä viitataan siihen, että liikunnallisesti passiivisten ja aktiivisten henkilöiden ohjaamisessa, kannustamisessa ja motivoinnissa tulisi käyttää toisistaan eroavia toimintamalleja. Mitä paremmin valitut keinot ja henkilön omat tarpeet sekä näkemykset kohtaavat, sitä paremmat ovat myös muutoksen onnistumisen mahdollisuudet.

Transteoreettisen käytöksen muutosvaihemallia (transtheoretical model of behavioral change, TTM) voidaan hyödyntää toimenpiteiden ja motivointikeinojen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Malli on alkujaan kehitetty erilaisiin riippuvuuksiin, kuten huumeet ja alkoholi, liittyvien vieroitusohjelmien seurantatutkimusten viitekehyyksi. Liikunnan piirissä mallia on käytetty muun muassa liikunnan edistämishojelmien suunnittelun viitekehyyksenä. Malli kuvaa vaiheita tai tapoja, joiden kautta henkilö oman tahtonsa kehittymisen voimalla pyrkii muuttamaan käyttäytymistään. (Aura & Sahi, 2006, 68–69.) Käytöksen muutosvaihemallin lähtökohtana on, että käyttäytymisen muutos on dynaaminen tapahtuma, eikä se etene suoraviivaisesti kehitysvaiheesta toiseen. Käyttäytymiseen liittyvä muutos voi siis edetä tai taantua, ja väliin voi ilmaantua myös joukko ylitettäviä esteitä. Transteoreettisen mallin sisältämät viisi muutoksen tasoa ovat *esiharkinta*, *harkinta*, *valmistelu*, *aloitus* ja *ylläpito*. Prochaskan ja DiClementon vuonna 1982 kehittämä teoria tunnetaan myös nimellä vaihemalli. (Mäkelä 1995, 224; Vuori 2003, 69–71.)

Mallin sisältämä luokitus muodostuu viidestä erillisestä vaiheesta, jotka kuvaavat muutoksen etenemistä ja ihmisen motivaatiotilaa eli valmiutta muutokseen prosessin eri vaiheissa. Liikuntatottumuksia tiedustelemalla on mahdollista selvittää, mihin muutosvaihemallin ryhmään henkilö kuuluu, ja miten halukas hän sillä hetkellä on elämäntapamuutoksen kokeiluun. Selvityksen jälkeen Transteoreettisen mallin sisältämiä muutosvaiheiden kuvauksia voidaan soveltaen hyödyntää henkilölle tai henkilöstölle suunnattavien motivointi- ja ohjauskeinojen sekä liikuntapalveluiden suunnittelun yhteydessä. Edellisellä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esiharkintavaiheessa olevaa henkilöä ei ohjata aktiivisuutta vaativiin liikuntaryhmiin, koska tiedetään, että hän ei juuri tällä hetkellä halua harrastaa liikuntaa. Sen sijaan keskustellaan siitä, miksi hän kokee liikunnan negatiivisena, ja miten positiivisia kokemuksia voitaisiin saada aikaan. Myös liikkumattomuuden riskien pohtiminen saattaa tietoisuuden lisääntymisen myötä synnyttää ajatuksen liikuntaharrastuksen aloittamisen mielekkyydestä. Seuraavissa kappaleissa esitetään lyhyet kuvaukset muutosvaihemallin vaiheiden sisällöistä. Oheen on myös liitetty luonnehdinta siitä, miten vaihemallin kuvausta voidaan tulkita liikunnan näkökulmasta.

Esiharkinta on muutosprosessin ensimmäinen vaihe. Tällöin henkilö ei juuri ajattele liikunnan lisäämistä, eikä hän luota omiin onnistumisen mahdollisuuksiinsa. Myös halukkuus muutokseen on vähäistä. Henkilö on saattanut jo yrittää muutosta useaan otteeseen, mutta epäonnistuneiden yritysten johdosta on menettänyt uskonsa kykyyn muuttaa käytöstään. Hän voi myös ulkoistaa ongelmansa vetoamalla huonoon lapsuuteen, geneihin tai liian vähän liikkuvaan puolisoonsa. Muutoshaluttomuutta selittävinä tekijöinä voidaan pitää tiedon puutetta tai elämäntilannetta, joka ei sovi muutoksen läpiviemiseen. Vaihetta voidaan pitää kielteisen tai neutraalin suhtautumisen jaksona. Prosessin seuraavaan vaiheeseen (harkinta) siirtymistä voivat stimuloida esimerkiksi myönteiset kokemukset työpaikkaliikunnasta tai tieto huonontuneesta terveystilanteesta. Liikuntaneuvontaan kannattaa panostaa vain, jos henkilö itse näkee, että liikunta juuri sillä hetkellä sopii hänen elämäntilanteeseensa. Informaation jakaminen ja henkilön kannustaminen liikunnan pariin on suotavaa, mutta toimet eivät saa aiheuttaa henkilölle ahdistavia tuntemuksia. (Vuori 2003, 73; Miilunpalo 1995, 224; Nupponen & Suni 2005).

Sovellus: Liikunnan näkökulmasta edellinen voisi tarkoittaa sitä, että henkilö ei tiedosta omaa huonoa kuntoaan ja siihen liittyviä riskitekijöitä tai hän pyrkii kieltämään ne. Hän voi myös etsiä selityksiä, jotka ovat esteinä muutoksille. Omaa liikkumattomuuttaan yksilö saattaa puolustella kiireisellä elämänrytmillä, väsymyksellä tai liikuntavarusteiden ja mahdollisuuksien puuttumisella. Työtoverit ja perheenjäsenet voivat ilmaista huolensa ja

näin ollen saada yksilön pohtimaan omaa käyttäytymistään ja sen merkitystä. Liiallisen kannustamisen ja innostamisen sijaan tulisi pyrkiä ymmärtämään niitä syitä, joiden vuoksi henkilö kokee liikunnan epämiellyttävänä.

Harkintavaiheessa henkilö on tietoinen ongelmastaan ja hän pohtii muutoksen mahdollisuutta. Harkintavaiheessa oleva henkilö on varsin hyvin tietoinen muutoksen haittapuolista, joten hyötyihin ja haittoihin liittyvät pohdinnat voivat jumiuttaa tilanteen harkintavaiheeseen pitkäksi aikaa. (Prochaska ym. 2002, 100; Prochaska & Norcross 2001, 443–444.) Tässä vaiheessa konkreettinen opastaminen on erittäin tärkeässä asemassa. Määräaikaisista ja hyvin suunnitelluista kokeiluista voidaan saada aikaiseksi rohkaisevia onnistumisen kokemuksia.

Sovellus: Henkilö tiedostaa liikkumattomuuteen liittyvät riskit ja terveydelliset haitat. Hän ei kuitenkaan ole vielä täysin valmis muutokseen ja pohtii nykyisen elämäntavan hyviä ja huonoja puolia – kannattaako muutos? Harkintavaihe saattaa kestää useita kuukausia, joskus jopa vuosia, etenkin jos muutoksen haittapuolia löytyy paljon. Itselleen merkittävistä asioista ja tavoista luopuminen voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Suorien ohjeiden jakamista on syytä välttää. Henkilöä ohjataan pohtimaan hänen elämäntilanteeseensa sopivia liikuntatapoja ja menetelmiä.

Valmistautumisvaiheessa henkilö suunnittelee toiminnan aloittamista noin kuukauden sisällä. Hän on saattanut aikaisemmin kokeilla toimintaa, mutta on epäonnistunut yrityksissään. Pieniä käyttäytymismuutoksia on jo havaittavissa. Henkilö on tehnyt päätöksen ja hänellä on jonkinlainen suunnitelma elämäntapamuutoksen toteuttamisesta. (Prochaska & Norcross 2001, 444.) Toimintaorientoituneet ohjelmat sopivat hyvin valmistautumisvaiheessa olevalle henkilölle.

Sovellus: Liikunnan mahdollisuudet ovat avautuneet henkilölle. Hän ei ole vielä aktiivinen liikkuja, mutta päätös liikunnan aloittamisesta on syntynyt. Liikunnan aloittamiseen liittyviin ongelmiin haetaan aktiivisesti ratkaisua, esimerkiksi terveydenhoitajan tai fysioterapeutin vastaanotolta. Henkilö on tehnyt jo pieniä muutoksia käyttäytymisessään – esimerkiksi autokyydin sijaan hän kulkee työmatkan jalkaisin ja käyttää portaita hissien asemasta.

Toimintavaiheessa henkilö pohtii kokemuksiaan ja muokkaa käyttäytymistään sekä ympäristöään uuteen elämäntapaan sopivaksi. Muutosprosessi vaatii toteutuakseen aikaa ja

energiaa yksilön sitoutuessa toimintaan. Toimintavaiheen vähimmäiskeston mittana pidetään yleensä kuutta kuukautta. (Prochaska ym. 2002, 100; Prochaska & Norcross 2001, 444; Prochaska ym. 1992, 1104.) Vaiheen aikana henkilön kanssa pohditaan erilaisia toimintavaihtoehtoja ja häntä opastetaan elämäntapamuutokseen liittyvissä käytännön taidoissa.

Sovellus: Liikuntaan orientoitunut henkilö hakee itselleen sopivia liikuntamuotoja esimerkiksi lajitutustumisten avulla. Positiivisella ja kannustavalla palautteella on nyt erityisen suuri merkitys. Relapsin eli entiseen toimintatapaan palaamisen mahdollisuus on konkreettinen, joten asia on hyvä ottaa esille viimeistään muutosprosessin tässä vaiheessa. Henkilö on tehtävä tietoiseksi siitä, että satunnainen poikkeaminen entiseen elämäntapaan ei merkitse lopullista epäonnistumista. Toimintavaiheen onnistumisen mittareina voidaan käyttää esimerkiksi yksittäisten liikuntakertojen määrää tai kehon painon laskua.

Kun muutosta on pidetty yllä yli kuusi kuukautta, voidaan katsoa, että henkilö on siirtynyt ylläpitovaiheeseen (Prochaska & Norcross 2001, 444; Prochaska ym. 1992, 1104). Muutoksen tekijä ei enää koe elämäntapamuutostaan väliaikaisena ilmiönä, vaan hyväksyy muutoksen osaksi pysyviä elämäntapojaan. Henkilö pyrkii tietoisesti ehkäisemään entiseen elämäntapaan ajautumista, mutta ennakoivan ja valmistelevan neuvonnan tarvetta saattaa ilmetä esimerkiksi elämäntilannemuutosten yhteydessä. Onnistuneesta muutosprosessista huolimatta kaikki muutoshaluiset henkilöt eivät aina yllä pysyvään muutokseen saakka. Tarvitaan ehkä useampi yritys ja melko pitkä ajanjaksokin, ennen kuin voidaan puhua pysyvyydestä tai kestävästä muutoksesta. (Turku 2007, 59.)

Sovellus: Liikuntatottumukset alkavat hiljalleen vakiintua, mutta tavan ylläpitämiseen tarvitaan edelleen esimiehen, liikunta-aktivaattorin, työtovereiden sekä läheisten tukea. Seurantaan on kiinnitettävä huomiota ja kannustamista on jatkettava repsahduksien välttämiseksi.

Taulukossa 4 esitetään liikuntakäyttäytymisen muutosvaiheet ja prosessit sekä niihin liittyvät keskeisimmät neuvontamenetelmät Transteoreettiseen muutosvaihemalliin sovelletuna.

TAULUKKO 4. Liikuntakäyttämisen muutosvaiheet ja prosessit. (Liikunta ja tiede, 6/2004. Transteoreettinen muutosvaihemalli perusterveydenhuollon liikuntaneuvonnassa. Vähäsarja, K., Poskiparta, M. & Kettunen, T. & Kasila, K.)

Muutosvaihe	Vaiheen kuvaus	Muutosprosessit (1-5 kokemusperäiset) (6-10 toiminnalliset)	Neuvontamenetelmät
Esiharkinta	Ei ole tietoinen muutostarpeesta, ei halua muuttaa käyttäytymistään tai ei usko pystyvänsä käyttäytymisen muutokseen.	1 Tietoisuuden lisääntyminen 2 Itsensä uudelleenarviointi	Nykyisen aktiivisuustason arviointi ja neutraali informaatio terveyttä edistävän liikunnan merkityksestä.
Harkinta	Tiedostaa liikunnan lisäämisen tarpeen ja pohtii vakavasti muutosta. Ei kuitenkaan ole vielä valmis muuttamaan käyttäytymistään.	3 Ympäristön uudelleenarviointi 4 Dramaattinen apu (esim. oma tai toisen sairaskohtaus)	Muutoksen halotoista ja hyödyistä keskusteleminen (itselle ja läheisille). Liikunnan esteiden kartoitus ja ongelmanratkaisukeinojen pohtiminen.
Valmistelu	Motivoitunut ja valmis lisäämään liikunnan-harrastamista lähialueina. Tekee jo pieniä muutoksia liikunta-käyttäytymisessä.	5 Sosiaalinen vapautuminen 6 Ratkaisun tekeminen /	Liikuntamahdollisuuksien ja sosiaalisen tuen kartoitus. Konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja suunnitelman laatiminen yhdessä asiakkaan kanssa.
Toiminta	Panee toimeen muutospäätöksen ja sitoutuu siihen. Lisää konkreettisesti liikunnan harrastamista.	7 Vaihtoehtoinen käyttäytyminen 8 Ärsykekontrolli	Positiivinen palaute ja kannustaminen. Repsahdusta edesauttavien tekijöiden kartoittaminen ja ennaltaehkäisy. Kehottaminen itsensä palkitsemiseen.
Ylläpito	On toteuttanut päätöksensä mukaisesti säännöllistä liikuntaa vähintään puoli vuotta. Liikunnasta tulee elämäntapa.	9 Vahvistaminen/palkitseminen 10 Auttavat ihmissuhteet	Kannustaminen ja motivoiminen.

5.3.4 Palkitseminen motivoinnin osana

Rantamäen ym. (2006) mukaan palkitsemista voidaan kuvata vaihtosuhteena, jossa työntekijä luovuttaa yritykselle työpanoksensa ja saa siitä vastineeksi erilaisia asioita, kuten palkkaa, palkkioita, etuja, palautetta tai mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Laajasti katsottuna palkitseminen kattaa kaikki ne menettelytavat, jolla yritys pyrkii ohjaamaan, kannustamaan ja sitouttamaan henkilöstöään sekä houkuttelemaan työmarkkinoilta osaavaa henkilökuntaa. Marjava (2007, 7) toteaa, että työelämäänsä liittyvä palkitseminen on moniulotteinen kokonaisuus, joka muodostuu useista eri osa-alueista. Se on huolellisesti suunniteltua ja johdettua yrityksen kehittämiseen tähtäävää toimintaa. Vartiainen ja Kauhasen (2005) näkemyksen mukaan palkitsemisella tuetaan organisaation strategiaa ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Laaditut palkitsemiskriteerit kertovat selkeästi, mihin suuntaa toimintaa halutaan kehittää. Rantamäki ym. (2006, 16) näkevät palkitsemisen konkretisoivan strategiset päämäärät ja muuntavan ne erilaisiksi toiminnallisiksi tavoitteiksi. Palkitsemisen perusteet taas viestivät henkilöstölle asetetuista odotuksista. ”Palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja.” (Hakonen ym. 2005, 13). Palkitsemista ja palkitsemispolitiikkaa tututetaan palkitsemisjärjestelmän avulla.

Yleisesti palkitseminen tulkitaan työsuorituksesta saatavaksi korvaukseksi. Tämän lisäksi palkitsemiseksi ymmärretään kaikki ne keinot, joilla yrityksen henkilöstöä kannustetaan, motivoidaan ja sitoutetaan. Moisio, Salimäen ja Sweinsin (2006) mukaan palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat myös työaikajärjestelyt, työsuhteen laatu, työn sisältö, esimies-työ ja johtaminen, urakehitys- ja oppimismahdollisuudet, kiitokset, arvostaminen, palaute, työhyvinvointi ja virkistäytyminen sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Yrityksen palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 10) koostuu niistä asioista, joita työnantaja haluaa työntekijöilleen tarjota ja joita työntekijät pitävät palkitsemisena. Tehokkainta palkitsemista on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhdistäminen. Onnistuneen palkitsemisen vaikutukset näkyvät sitoutumisena ja hyvinä työtuloksina.



KUVIO 10. Palkitsemiskokonaisuuteen liittyviä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja. (Hakonen ym. 2005)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista (kuvio 10). Erilaisia aineellisia palkitsemisen tapoja ovat mm. peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Konkreettisia aineettomia palkitsemisen tapoja ovat esimerkiksi työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua päätöksentekoon, palaute ja työajan sekä työsuhteen järjestelyt. Edellisen jaottelukäytännön ohessa puhutaan myös taloudellisista ja ei-taloudellisista sekä sisäisistä ja ulkoisista palkitsemiskeinoista.

Eri palkitsemistavoilla tavoitellaan erilaisia asioita. Parhaimmissa käytännöissä aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat tukevat toinen toisiaan ja palkitsemisen osa-alueita kehitetään kokonaisvaltaisesti organisaation toimintaympäristön tilanne ja tarpeet huomioiden. Ruohotie ja Honka (1999, 47) toteavat, että ihmisten itsenäisyyteen ja ulkopuolisen

kontrollin tarpeeseen liittyvät eroavaisuudet vaikuttavat siihen, miten yksilö kokee palkitsemismenetelmien merkityksen. Ulkopuolista kontrollia tarvitsevat pitävät ulkoisia tekijöitä, kuten rahallisia palkkioita merkityksellisempänä, kun itsenäisyyttä arvostavat pitävät tärkeänä aineettomiin palkitsemiskäytäntöihin liittyviä tekijöitä.

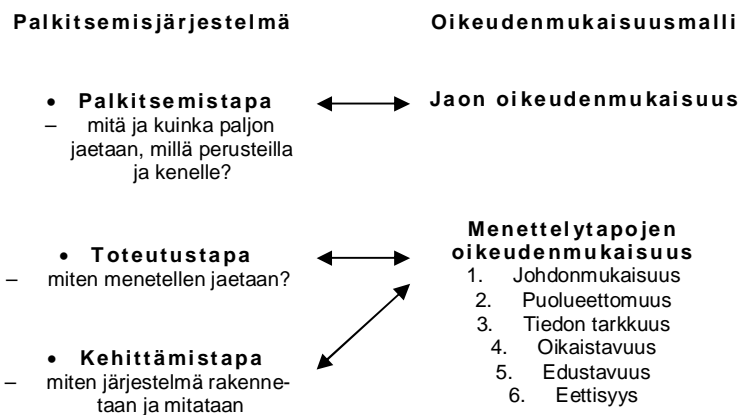
Salmela-Aro ja Nurmi (2005) ovat selvittäneet erilaisten motivaatioteorioiden yhteyttä palkitsemiseen. Heidän käsityksensä on, että ihmisiä motivoivat asiat ovat hyvin yksilöllisiä ja voivat vaihdella muun muassa elämäntilanteen ja ympäristön mukaan. Osa viimeaikaisesta tutkimuksesta on osoittanut, että ihmisten kokema itsemääräämisoikeus on yksi keskeisimmistä motivaatioon vaikuttavista asioista. Selvityksissä on myös havaittu, että rahallinen palkitseminen saattaa vaikuttaa negatiivisesti koettuun itsemääräämisoikeuteen ja näin heikentää sitoutumista ja työtavoitteiden saavuttamista. Myös työympäristöllä on vaikutus palkitsevuuteen. Turvallinen, autonominen ympäristö, jossa käytetään vähän taloudellisia kannustimia ja vältetään kontrolloivaa otetta, lisää henkilön motivaatiota ja edistää oppimista, sopeutumista sekä työstä tai tehtävästä suoriutumista. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 142–143.)

Kauhanen (2004) toteaa, että yrityksen tai organisaation keskimääräisen motivaatiotilan tunteminen ei välttämättä riitä kannustinjärjestelmän kehittämisen pohjaksi, vaan tämän lisäksi olisi tunnistettava myös eri ikäryhmiin ja sukupolviin kuuluvien sekä eritasoisen koulutuksen saaneiden henkilöiden motivaatioon vaikuttavia asioita. Strömmer (1999, 287) korostaa, että eri elämäntilanteisiin kytkeytyvät tarpeet säätelevät merkittävästi motivaation muodostumista. Juuri työelämään siirtynyttä ja mahdollisesti velkaantunutta henkilöä motivoivat todennäköisesti raha ja uramahdollisuudet. Työelämään vakiintuneen, omavaraisemman henkilön motiivina voivat toimia esimerkiksi työssä viihtyminen ja päätöksen tekoon osallistuminen.

Oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen on eräs keskeisimmistä palkitsemisen onnistumisen edellytyksistä. Mitä oikeudenmukaisemmaksi menettelytavat koetaan, sitä tyytyväisempiä järjestelmään ollaan ja sitä enemmän se vaikuttaa yksilöiden toimintaan. Oikeudenmukaisuus voidaan eritellä jaon- ja menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen. Jaon oikeudenmukaisuus kohdistuu tapoihin jakaa erilaisia resursseja. Kyse on palkkioiden jaon tavoista ja ennen kaikkea ihmisten käsityksistä siitä, mikä on oikeudenmukainen tapa jakaa palkkioita. Käytännössä tämä tarkoittaa pohdintaa siitä, mikä jakamisen periaate soveltuu parhaiten kyseisen palkkion jakamiseen. Tunnetuimmat jaon oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat tasasuhta ja tasanjako. Tasasuhdassa palkkiot jaetaan suh-

teessa kunkin työpanokseen, tasanjaossa tasan kaikkien kesken. Muita jaon perusteita ovat tarpeet, oikeutettu oman edun tavoittelu, lupaukset, laillisuus, omistus ja asema. (Rynes 6 Gerhart (eds.) 2000; Hakonen ym. 2005, s. 310.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuudessa on kyse päätöksentekoon liittyvien menettelytapojen tarkastelusta. Tarkastelun keskiössä ovat päätöksenteon edustavuuteen, johdonmukaisuuteen, puolueellisuuteen tai jääviyteen sekä tiedon tarkkuuteen, oikaistavuuteen ja eettisyyteen liittyvät kysymykset. (Hakonen ym. 2005: 311.) Oikeudenmukaisuuden näkökulmasta tärkeää ei siis ole vain se, mitä päätetään, vaan miten päätökset tehdään. Oikeudenmukaisuuden linkittyminen palkitsemisjärjestelmään on kiteytetty kuviossa 11.

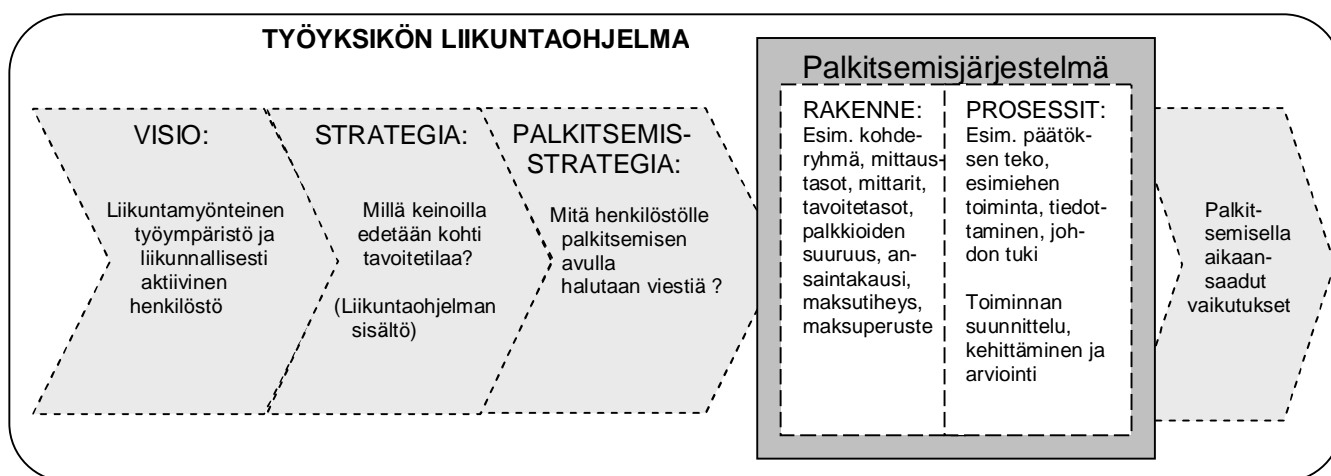
Palkitseminen ja oikeudenmukaisuus



KUVIO 11. Palkitsemisjärjestelmä ja oikeudenmukaisuusmallit. (Hakonen ym. 2005)

5.3.5 Palkitsemisjärjestelmä liikuntaohjelman kontekstissa

Liikuntaohjelmalle laadittu visio sekä vision toteuttamiseen liittyvät strategiset toimintatavat ovat ohjelmaan sisältyvän palkitsemisjärjestelmän lähtökohtia. Myös henkilöstön onnistunut sitouttaminen on perusedellytys hyvän kannustinjärjestelmän onnistumiselle. Suunnitelmallisen ja tavoitteellisen palkitsemisen avulla yritys tai projekti voi johtaa toimintaansa sille laaditun vision suuntaan. Kuviossa 12 kuvataan, kuinka palkitsemisjärjestelmä linkittyy liikuntaohjelman vision saavuttamiseen.



KUVIO 12. Palkitsemisella liikuntaohjelman visioon (Ylikorkala ym. 2005: 284 mukaillen).

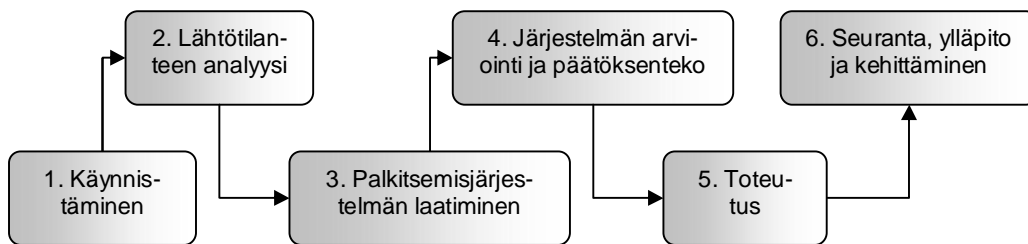
Palkitsemisjärjestelmä on valitun palkitsemispolitiikan toteuttamisen väline, joka Vartiaisen ja Kauhasen (2005, 18) mukaan muodostuu seuraavista kolmesta osa-alueesta:

- palkitsemisperusteet ja -tavat
- jaon toteuttamistavat
- järjestelmien kehittämistavat.

Palkitsemisen perusteilla ja -tavoilla vastataan kysymyksiin, millaisia palkkioita jaetaan, mitkä ovat jakamisen perusteet, kuinka paljon kannustinta jaetaan ja ketä palkitseminen koskee. *Jaon toteutustavat* ovat niitä keinoja, joilla uuden palkitsemisjärjestelmän käyttöönotto toteutetaan. *Kehittämistavoissa* määritellään, millä keinoilla palkitsemisjärjestelmää voidaan myöhemmin arvioida ja kehittää. Hyvä ja toimiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja kohottaa henkilön motivaatiota. Palkitsemisjärjestelmä luo myös sosiaalista turvaa, joka Vartiaisen ym. (1998, 22) mukaan syntyy riippumattomuuden kokemuksen ja työstä tai edistymisestä saatavan tunnustuksen kautta. Järjestelmän sisällössä on painotettava

niitä asioita, joita ihmiset arvostavat ja pitävät palkitsevimpina. Hulkko (2004) korostaa, että palkitsemisjärjestelmän sisällön suunnittelun yhteydessä olisi hyvä pohtia muun muassa ilahduttaako palkkio ihmisiä, onko palkkiolla konkreettista merkitystä, selkeyttääkö palkitsemiskäytäntö työn tai tavoitteen sisältöä, tuntuuko palkkio arvostukselta henkilön työtä tai ponnisteluja kohtaan.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämis- tai rakentamisprosessi on Ikäheimon, Löytyniemen ja Tainion (2003, 246) mukaan neljästä toiminnosta muodostuva kokonaisuus. Prosessin keskeiset vaiheet ovat yrityksen ja henkilöiden tarpeiden kartoitus, yrityksen nykytilan analysointi, kilpailutilanteen arviointi sekä palkitsemisjärjestelmään tehtävät muutokset ja uudistukset. Edellä esitettyä prosessia voidaan sovellettuna hyödyntää myös liikuntaohjelman palkitsemisjärjestelmän laatimisessa. Sen vaiheet eivät nykyisellään kuvaa prosessin etenemistä, mutta niiden sisällöistä voidaan luontevasti johtaa liikuntaohjelman palkitsemisjärjestelmän rakentamisen peruseriaatteet. Kuviossa 13 esitetään Ikäheimon ym. (2003) laatimasta kuvauksesta johdetun palkitsemisjärjestelmän rakentamisprosessin keskeiset vaiheet.



KUVIO 13. Palkitsemisjärjestelmän rakentamisvaiheet liikuntaohjelman näkökulmasta tarkasteltuna.

1. Käynnistämisen vaiheessa sovitaan palkitsemisjärjestelmän kehittämisen aloittamisesta, myös henkilöstö sitoutetaan mukaan työryhmätoimintaan.

2. Lähtötilanteen analyysi on kuvaus liikunnan edistämisen nykytilasta ja siihen liittyvistä palkitsemistavoista. Samalla pohditaan, kuinka hyvin nykyiset kannustus- ja palkitsemiskäytännöt ovat tukeneet liikunnan edistämistä. Tämän lisäksi arvioidaan, miten henkilöstö ja esimiehet asennoituvat palkitsemisjärjestelmää kohtaan, minkälainen heidän sitoutumisasteensa on, ja millaiset palkitsemistavat heitä parhaiten motivoivat. Lisäksi voidaan selvittää, millaisia toiveita ja odotuksia palkitsemisjärjestelmää kohtaan on olemassa. Myös erilaisten palkitsemismuotojen sopivuuden arvioiminen kuuluu lähtötilanteen analyysiin.

3. Palkitsemisjärjestelmän laatiminen pitää sisällään kaikki järjestelmän rakentamiseen liittyvät elementit. Työryhmä laatii esityksen liikuntaohjelman palkitsemisjärjestelmän periaatteista ja käytännön toteuttamisesta. Sisällön keskeisiä osa-alueita ovat: palkitsemismuotojen valinta, jaon toteuttamisperiaatteet, mittareiden valinta, mittaamisperiaatteista ja teknisistä ratkaisuista sopiminen sekä palkkioiden suuruus ja niihin liittyvien taloudellisten vaikutusten selvittäminen. Myös palkitsemisen tiheydestä ja maksuperusteista on sovittava. Edellisten lisäksi laaditaan ehdotus palkitsemisjärjestelmän aikatulusta, toteuttamistavasta, seurannasta, ylläpidosta ja kehittämisestä.

4. Järjestelmän arviointia ja päätöksentekoa edellytetään erityisesti silloin, jos palkitsemisjärjestelmällä on merkittäviä taloudellisia vaikutuksia. Käytännössä arvioinnilla tarkoitetaan sitä, että ennen päätöksentekoa ulkopuoliset henkilöt arvioivat laaditun kannustinjärjestelmän toimivuutta sekä sen ominaisuuksia. Arviointia tuetaan tarvittaessa esimerkiksi laskennallisen simulaation tai pilotoinnin avulla. Mikäli taloudelliset vaikutukset ovat vähäisempiä, voidaan toimivuuden arvioijina käyttää yrityksen työntekijöitä. Saadun palautteen perusteella palkitsemisjärjestelmä joko hyväksytään tai palautetaan työryhmän käsiteltäväksi.

5. Toteutus tarkoittaa palkitsemisjärjestelmän toteuttamista siihen soveltuvien välineiden avulla.

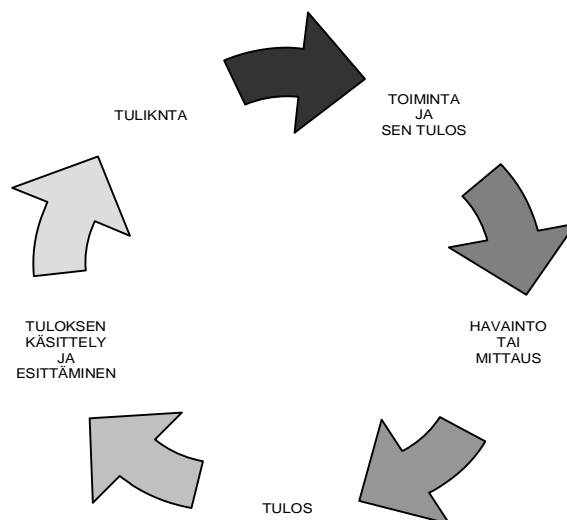
6. Seuranta, ylläpito ja kehittäminen toteutetaan työryhmän laatimien ehdotusten mukaisesti.

Liikuntaohjelmissa käytettävät palkitsemistavat voivat olla varsin moninaisia. Keskeisin kysymys lienee se, kuinka paljon taloudellisia panoksia työnantaja haluaa, voi, tai näkee järkeväksi sijoittaa työyhteisön liikunnan edistämiseen. On olemassa joukko työnantajia, jotka kannustavat henkilöstöään liikkumaan mittavan taloudellisen kannustinjärjestelmän avulla. Tällöin kriteereiden mukaan toteutuneista liikuntamääristä tai kertasuorituksista maksetaan henkilökohtainen rahallinen palkkio. Valtaosalla työyhteisöliikuntaa tukevista työnantajista on käytössään kannustinjärjestelmä, jossa käytetään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemismenetelmiä. Tällöin työyhteisöliikuntaa tuetaan järjestämällä henkilöstölle esimerkiksi edullisia liikunnanharrastamismahdollisuuksia, kohtuuhintaisia liikuntavälineitä sekä työpaikan lähistöllä tapahtuvia yhteisiä liikuntatapahtumia. Edellisen lisäksi käytetään myös henkilöstön liikuntamotivaation kohottamiseen tähtääviä aineettomia palkitsemistapoja, kuten osallistumismahdollisuutta, palautteen antamista ja kannustamista. Työyhteisön liikuntaohjelmaan liittyviä palkitsemistapoja on listattu tähän työhön liittyvän oppaan yhteyteen.

5.3.6 Mittaamisen periaatteet ja mittaamisjärjestelmän laatiminen

Mittaaminen on prosessi, jonka avulla tapahtumista kerättyä tietoa ryhmitellään laadullisesti ja määrällisesti. Mittaamisprosessista hankittua tietoa voidaan käyttää yksilöiden, yhteisöjen tai yritysten toiminnan kehittämisen sekä toimintaennusteiden laatimisen perusteena. (Tarrant 1980.) Mittausprosessi voidaan vaihteistaa esimerkiksi kuvion 14 mukaisesti.

Yritykset ja toimintaan liittyvät sidosryhmät voivat mittareiden avulla arvioida suorituskyvyn kehitystä, tavoitteiden saavuttamista ja viestinnän luotettavuutta (Mätäsaho ym. 1999). Suorituksia mittaamalla on mahdollista vaikuttaa myös yksilön tai ihmisryhmän toimintaan: mittaamisen ohjaavuutta voidaan vahvistaa kytkemällä mittaustulos palkitsemisjärjestelmään (Andersin ym. 1994). Mittaaminen suuntaa huomion oikeisiin asioihin ja saa aikaan yhteisiä kiinnostuksen kohteita. Näkyvä mittaaminen viestii ympäristölle, mitkä asiat ovat yritykselle tärkeitä ja miten hyviä niissä ollaan. (Tuomainen 1999.) Mittaaminen voidaan nähdä myös ilmiöiden ymmärtämisen ja selittämisen keinona. Mittaamalla hankittu tieto edistää ilmiön ymmärtämistä johtaen ilmiön parempaan hallintaan tai sen huomioon ottamiseen päätöksenteossa.



KUVIO 14. Mittaaminen tiedonhankintaprosessina. (Salorinne ja Laamanen 1994)

Hyvin menestyvät yritykset mittaavat toimintaansa laajasti ja moniulotteisesti. Mittaamista käytetään esimerkiksi tavoitteiden asettamiseen, niiden seurantaan ja saavuttamiseen. Mittaaminen on myös keskeinen yrityksen suorituskyvyn parantamisen keino. Myös tule-

vaisuuden arvioinnissa mittaamisella on oma tehtävänsä. Mittaaminen ei sinällään johda mihinkään, vaan mitattua tietoa on käsiteltävä ja analysoitava. Analyysin avulla voidaan tunnistaa ja nostaa esiin ne tekijät, jotka todennäköisesti edistävät yrityksen menestymistä. Saatu tieto on vielä jalkautettava käytännön toimintaan, sillä pelkkä analysointi ei itsessään tuota menestystä. (Laamanen, Laine & Pääkkönen & Vakkuri & Vallinoja & Väyrynen 1999, 7–9.)

Laadukkaalle mittaamiselle on asetettu tiettyjä vaatimuksia. Salorinteen ja Laamasen (1994, 13) mukaan näitä vaatimuksia ovat, oleellisuus, täydellisyys, oikea-aikaisuus ja yksinkertaisuus. Oleellisuudella tarkoitetaan ylimääräisen informaation suodattamista. Mittaamisessa tulee keskittyä vain olennaisimpaan tietoon. Tämän vaatimuksen toteuttamista voidaan edistää mm. ylimääräisten mittareiden karsimisella. Täydellisyys merkitsee tässä tapauksessa kokonaisuuden huomioonottamista. Mikäli mittaaminen keskittyy vain tietyille sektoreille, voi se johtaa toiminnan osaoptimointiin. Tällaisessa tilanteessa mittaamisen hyödyt saattavat jäädä haittoja pienemmiksi. Oikea-aikaisuus ilmentää tiedon ajantasaisuutta. Jos mittaustulokset eivät kuvaa nykyistä tilannetta, ei yrityksen toiminnan ohjaaminen niiden avulla ole mahdollista. Yksinkertaisuudella tarkoitetaan mittariston käytettävyyttä. Mikäli mittarien sisäistäminen on hankalaa, jäävät halutut lopputulokset todennäköisesti saavuttamatta. Merkittävin mittarin käytettävyyttä edistävä ominaisuus on tulkitsemisen helppous. Hyvin rakennettu mittaristo korostaa mitattavan asian tärkeyttä ja ohjaa tekemään oikeita asioita. Laamanen (2005) korostaa, että laadukas mittaristo selkiyttää tavoitteita, motivoi henkilöstöä tehtävissään ja hyvin toteutettuna saa aikaan positiivisella latauksella virittäytynyttä kilpailua.

Hyvä mittari mittaa asioiden kehittymistä. Se kertoo, millaisia tuloksia tietyillä toimenpiteillä esimerkiksi kehitysprojekteilla on saatu aikaiseksi (Lindroos ja Lohivesi 2004). Laadullisesti kehnompia mittareita mittaa vain jonkin asian tekemistä tai sen tekemättä jättämistä. Kakkusen (2005) mukaan hyvä mittari on yksiselitteinen, helposti tukittava ja sen manipuloiminen on hankalaa. Mittarin vaatimaa tietoa on kyettävä keräämään riittävän usein, jotta sitä voidaan käyttää päätöksenteon perustana. Mitattavan asian on oltava liiketoiminnan kannalta merkittävää ja saatua mittaustulokseen on voitava vaikuttaa käytännön toimilla. (Alaniemi 2006.) Edellisten lisäksi mittaria käytetään säännöllisesti, saatuja tuloksia analysoidaan ja ne johtavat tarvittaessa toimenpiteisiin.

Laitisen (1998, s.120–138) mukaan hyvältä mittarilta vaadittavia ominaisuuksia ovat relevanttius, edullisuus, validiteetti, reliabiliteetti sekä uskottavuus. Relevanttisuudella eli olen-

naisuudella tarkoitetaan sitä, että mittarista saadulla arvolla täytyy olla olennainen merkitys päätöksenteolle. Mittari ei ole relevantti, jos sen tuottama arvo on päätöksenteolle mitään sanomaton. Mittarin relevanttiuden päättää se henkilö, joka käyttää mittarista saatua tietoa osana päätöksentekoa. Relevanttius on myös tilanne- ja käyttötarkoitussidonnainen ominaisuus (Antikainen 2006, 33). Edellisellä viitataan mittarin kykyyn tuottaa oikeaa tietoa esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuneiden huomattavien muutosten jälkeen. Mittareiden käytettävyys on syytä tarkistaa muutosten sekä muiden pitkäkestoisten tilannevaihtelujen yhteydessä. Edullisuus tarkoittaa mittaamisen kustannustehokkuutta. Mittarin vaatimien resurssien käytön tulisi vastata mittaamalla saadun tuloksen merkittävyyttä. Toisin sanoen, jos mittariin liittyvä tiedon kerääminen aiheuttaa mittarista koettuun hyötyyn nähden suhteettoman suuria kuluja tai vaivaa, ei mittari ole käytännöllinen. Antikaisen (2006, 34) mukaan arvio mittarin hyöty-panos -suhteesta on usein subjektiivinen, ja se on mittariston suunnittelijoiden arvioitavissa. Hyvässä mittaamisessa hyödyt ovat kustannuksia suuremmat. Validi mittari mittaa kohdetta riittävän harhattomasti. Mittarista saatu tieto on toistuvasti oikein ja sen reaktiot ympäristön häiriötekijöihin ovat vähäisiä – mittari on vakaa ja mitattavaan kohteeseen sopiva. Reliabiliteetilla eli tarkkuudella tarkoitetaan sitä, että mittari tuottaa toistetuissa mittaustilanteissa samasta mittauskohteesta tuloksia, jotka jakaantuvat vain pienelle alueelle. Toisin ilmaistuna - mitä vähemmän toistuvissa mittaustuloksissa on hajontaa, sitä tarkempi mittari on. Mittarin tarkkuutta voidaan kehittää määrittelemällä tarkat säännöt mittaamisen toteuttamiselle. Mittarilla aikaansaadun mittaustuloksen on oltava myös uskottava, jotta päätöksentekijä voi luottaa mittariin sekä sen antamiin arvoihin ja informaatioon. Uskottavuutta voidaan edistää laatimalla mittaamiselle yksinkertaiset, järkevät, ymmärrettävät sekä hyvin dokumentoidut laskentasäännöt. Päätöksenteon näkökulmasta katsottuna mittari on arvokas vasta siihen syntyneen luottamuksen jälkeen.

Mittaamiseen liittyy myös riskejä. Laamanen (2005, 28–34) on tunnistanut 11 erilaista mittaamiseen liittyvää haastetta. Laamasen listalta on nostettu esiin viisi liikuntaohjelman mittariston laadinnan yhteydessä huomioitavaa riskitekijää.

1. Mittaaminen ohjaa toimintaa väärään suuntaan. Mittaamisen ohjausvaikutus on suuri, joten mittareiden asettamisessa on syytä olla huolellinen.
2. Mitataan strategiaan nähden vääriä asioita. Esimerkiksi pelkkien taloudellisten tunnuslukujen seuraaminen antaa harvoin selkeän kuvan strategisesti tärkeiden tavoitteiden tai päämäärien tilanteesta.

3. Henkilötasolle ulottuva mittaaminen saattaa vaikuttaa epäsuotuisasti ihmissuhteisiin ja ihmisten jaksamiseen. Yritystoiminnassa onnistuminen on aina yhteistyön seurausta. Edellisestä johtuen henkilötasolle viety tuloksellisuuden mittaaminen saattaa aiheuttaa epätervettä sisäistä kilpailua ja näin estää yhteistyön syntymistä. Ylisuoriutujille kannuste taas antaa lisää energiaa, jonka käänteisenä puolena saattaa ilmetä jaksamiseen liittyviä ongelmia. Henkilökohtaisen tuloksellisuuden mittaamisen tukena tarvitaan aina hyvää ihmisten johtamistaitoa.
4. Mitataan asioita, joihin ei arjessa voida vaikuttaa. Mittaaminen ei motivoi toiminnan tai ympäristön kehittämiseen, mikäli mitattaviin asioihin ei johtamisella tai muilla konkreettisilla toimenpiteillä kyetä vaikuttamaan.
5. Tunnuslukujen tulkinta on puutteellista. On tärkeää ymmärtää, mihin tarkoitukseen tunnusluku on suunniteltu. Erityisen ongelmallisiksi ovat osoittautuneet indeksityyppiset, laajojen kokonaisuuksien yhdistämiseksi tarkoitetut tunnusluvut. Se, miten työyhteisön jäsenet osaavat tulkita ja hyödyntää tunnuslukujen sisältöä ja niiden synnyttämää tietoa työssään, ratkaisee mittaamisen hyödyllisyyden.

Mittareita on olemassa hyvin erityyppisiä ja niitä voidaan luokitella monin eri tavoin. Varsin usein mittarit luokitellaan taloudellisiin ja ei-taloudellisiin mittareihin, näiden rinnalla puhutaan usein myös kovista ja pehmeistä mittareista. Kovat mittarit perustuvat yksiselitteisiin lähtöarvoihin, kuten liiketapahtumiin tai suoritusmääriin. Pehmeät mittarit taas mitaavat suhtautumista sekä tuntemuksia ja näkemyksiä. Pehmeitä mittareita ovat esimerkiksi erilaiset asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyskyselyt. (Antikainen ym. 2006, 31.) Lönnqvistin ja Mettäsén (2003, 33) mukaan mittareiden jakaminen taloudellisiin ja ei-taloudellisiin sekä koviin ja pehmeisiin ei tarkoita samaa asiaa. Monet mittarit voivat yhtäältä olla taloudellisia tai ei-taloudellisia ja toisaalta kovia tai pehmeitä. Taloudelliset mittarit, esimerkiksi liikevaihto, ovat tyypillisesti kovia mittareita. Kova ei-taloudellinen mittari on esimerkiksi toimitusaika ja pehmeä ei-taloudellinen mittari puolestaan asiakastyytyväisyyskysely. Edellisten lisäksi mittarit voidaan luokitella objektiivisiin ja subjektiivisiin sekä suoriin ja epäsuoriin mittareihin.

Taloudellisten mittareiden avulla organisaatio ohjaa toimintaansa kohti liiketaloudellisia tavoitteita ja valvoo asetettujen tavoitteiden toteutumista. Esimerkkejä taloudellisista mittareista ovat esimerkiksi jalostusarvo, liikevaihto sekä käyttökate. Perinteisiä taloudellisia mittareita on kritisoitu useista syistä, muun muassa Neely (1999, 206) on koonnut listan taloudellisten mittareiden heikkouksista. Neely toteaa, että taloudelliset mittarit saattavat kannustaa johtoa lyhyen tähtäimen ratkaisuihin. Mittareiden sisällöstä puuttuu myös strateginen näkemys, sillä ne eivät tuota esimerkiksi tuotteen laatuun tai toiminnan joustavuuteen liittyvää tietoa. Edellisen lisäksi ne rohkaisevat johtajia poistamaan toiminnan variantit sen sijaan, että toimintaa pyrittäisiin jatkuvasti kehittämään. Taloudelliset mittarit

eivät myöskään kerro, miten kilpailijat pärjäävät tai mitä asiakkaat yritykseltä haluavat. Taloudellisten mittareiden käyttöä kuitenkin puoltavat monet seikat: niiden käytöstä on pitkä kokemus, mittarit on testeissä todettu luotettaviksi ja niiden tuloksia voidaan usein vertailla eri yritysten ja yksiköiden välillä. Ne myös kertovat liiketoiminnan tuloksesta ja ovat yleisesti tunnettuja. (Lönnqvist 2002, 19.)

Nimensä mukaisesti ei-taloudelliset mittarit perustuvat muuhun kuin rahamääräiseen tietoon organisaation toiminnan eri osa-alueista. Mittareilla kuvataan tuotannollisia ja toiminnallisia ei-taloudellisia menestystekijöitä. Laatu, toimintavarmuus, varaston kiertonopeus ja asiakastyytyväisyys ovat tyypillisiä ei-taloudellisia menestystekijöitä. Kuten taloudellisilla mittareilla, on myös ei-taloudellisilla mittareilla sekä positiivisia että negatiivisia ominaisuuksia. Kaplanin ja Nortonin (1996, 7–10) mukaan henkilöstön on helpompi keskittyä mittaamistulosten parantamiseen, koska ei-taloudelliset mittarit ovat sisällöltään taloudellisia mittareita konkreettisempia, selkeämpiä ja ymmärrettävämpiä. Positiivisena arvona he näkevät myös sen, että mitattavat, ei-taloudelliset menestystekijät voidaan valita toteutettavasta strategiasta. Tällöin strategiset tavoitteet, mittarit ja mittaamisella aikaansaadut ohjausvaikutukset linkittyvät luonnollisesti toisiinsa. Lönnqvist (2002) pitää ei-taloudellisten mittareiden heikkouksina niiden epäluotettavuutta, heikkoa organisaatioiden välistä vertailukelpoisuutta sekä vakiintumattomia laskentaperusteita. Eri yritysten tai yhteisöjen välisten mittaustulosten vertailu on siis epäluotettavaa, koska ei-taloudellisten mittareiden laskentaperusteet eivät vielä ole kovin hyvin vakiintuneita.

5.3.7 Mittaamisjärjestelmän toteuttaminen ja soveltaminen liikuntaohjelmaan

Mittaamisjärjestelmän rakentaminen on prosessi, joka sisältää yrityksen mittariston suunnitteluun ja jalkauttamisen liittyvät toiminnot. Hanke on aina tapaus- tai yrityskohtainen, ja sen toteuttamisen suunnittelu ja käyttöönotto kestävät aina vaihtelevan ajan. Mittariston suunnitteluun voidaan käyttää joko yrityksen ulkopuolista konsulttia tai tehtävään voidaan nimetä yrityksen sisäinen vastuhenkilö. Vastuuhenkilön tehtävänä on työryhmätoiminnan käynnistämisen ohella organisoida mittariston suunnitteluun liittyvät käytännön toimet. (Antikainen ym. 2006, 99.) Ennen mittaamisjärjestelmän suunnittelun aloittamista on kehitetylle toimintasuunnitelmalle laadittava konkreettiset tavoitteet. Tämän jälkeen on varmistuttava siitä, että kaikki osalliset hyväksyvät tavoitteet, ja että he ymmärtävät niiden sisällön samoin. (Kankkunen ym. 2005.)

Mittariston suunnittelun lähtökohtana on jokin mittaamiseen kannustava syy. Kun mittaaminen koetaan tarpeelliseksi, myös henkilöstö sitoutuu mittaamisjärjestelmän toteuttamiseen paremmin. (Antikainen ym. 2006, 105.) Henkilöstön osallistaminen mittariston suunnitteluun on ensiarvoisen tärkeää etenkin silloin, jos mittareilla pyritään motivoimaan henkilöstöä parempiin suorituksiin tai muutokseen (Lönnqvist ja Mettänen 2003). Eri henkilöstöryhmien mukaan ottaminen vähentää mittaamiseen liittyviä ennakkoluuloja ja edistää mittaamiseen liittyvien tavoitteiden ymmärtämistä. Löngvistin ja Miettisen (2003) mukaan mittaamiseen liittyvä suunnittelu on hyvä toteuttaa moniammatillisen työryhmätyöskentelyn avulla. Eri ammattiryhmien ja organisaatiotasojen edustajista muodostetun tiimin avulla työryhmä saa käyttöönsä monipuolista tietoa yrityksen toiminnasta ja menestymisen kannalta tärkeitä osa-alueista. Esimiesten ja johtajien sitoutuminen viestii henkilöstölle kehittämistyön merkittävyydestä. Työryhmä kokoontuu säännöllisesti mittariston rakentamista varten. Suunnitelma ajankäytöstä ja vaiheistuksesta kannattaa dokumentoida, jolloin projektin eteneminen on huomattavasti tavoitteellisempaa.

Mittaristo on jatkuvaa kehittämistä vaativa toiminnan seurannan apuväline, joten sen ensivaiheen rakentamisprosessiin ei ole syytä kuluttaa liikaa aikaa. Pienien ongelmien ratkaiseminen suunnitteluvaiheessa on usein hyödytöntä. Mittaamiskäytäntöjä ja mittareita tarkennetaan myöhemmin, kun asiaa on ehditty pohtia ja mittariston toimivuudesta on saatu käytännön kokemuksia. Andersin, Karjalaisen ja Laakson (1994) mukaan mittariston kehittämisprosessi sisältää neljä erillistä vaihetta. Prosessin vaiheet on koottu taulukkoon 5.

TAULUKKO 5. Tunnuslukujärjestelmän rakentamisprosessin päävaiheet. (Andersin, Karjalainen, Laakso, 1994)

VAIHE	SELITYS
HERÄTE	Heräte on johdon päätös tai yleisesti tunnustettu ongelma, joka käynnistää mittariston kehittämisprosessin.
MIKSI	Minkä vuoksi mittausjärjestelmää kehitetään?
MITÄ	Millaisia mittareita käytetään mittaustarpeen tyydyttämiseen?
MITEN	Millä tavalla mittaus toteutetaan?

Prosessi käynnistyy herätteen synnyttämästä signaalista. Seuraavaksi pohditaan miksi mittausjärjestelmän kehittämiseen on syytä ryhtyä. Miksi-vaiheessa prosessin lähtökohdat täsmennetään ja kaikille mukanaoleville luodaan ymmärrettävä kuva prosessiin liittyvästä toiminnasta sekä suorituksen mittaamisen periaatteista. Tämän jälkeen määritellään mittaamiseen liittyvät tavoitteet hakemalla vastausta kysymykseen: Miten mittaaminen liittyy kyseisen toiminnan tavoitteisiin? Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen sovitaan prosessin etenemiseen liittyvästä työnjaosta ja aikatauluista. Miksi-vaiheeseen liittyviä muita tehtäväkokonaisuuksia ovat mittausperiaatteiden määrittely, jossa selvitetään mittareiden liittymät muihin asiayhteyksiin, kuten palkitsemiskäytäntöihin sekä tiedotus ja koulutus. (Andersin ym. 1994.)

Mitä-vaihe aloitetaan usein toimintaan liittyvien tavoitteiden ja tavoitteiden toteuttamiseen tarvittavien keinojen jäsentämisellä. Tämän jälkeen pohditaan, millaisilla mittareilla keinojen onnistumista voitaisiin käytännössä havainnollistaa. Pohdintaa konkretisoidaan laatimalla esimerkkiluettelo onnistumista kuvaavista mittareista. Luettelo laaditaan kirjallisuutta ja vapaata ideointia hyödyntämällä. Kootun esimerkkiluettelon avulla laaditaan vaihtoehtoja ja valinnaisuutta sisältävä esitys tunnuslukujärjestelmän sisällöstä. Esityksessä esiin tuotuja vaihtoehtoja puntaroidaan ja niistä valitaan perusteiltaan ja toimivuudeltaan parhaaksi katsotut mittarit toiminnan seurantavälineiksi. (Andersin ym. 1994) Mittareiden valinnassa ja määrittelyssä on kiinnitettävä huomiota jo aiemmin mainittuihin mittausteoreettisiin perusominaisuuksiin eli mittarin validiteettiin, reliabiliteettiin, relevanttiuteen, käytännöllisyyteen ja uskottavuuteen. Edellisen lisäksi valittavien mittareiden tulisi olla yksiselitteisiä, ymmärrettäviä, helposti raportoitavia ja niiden tulisi kuvata sellaisia asioita, joihin käytännön toimilla voidaan vaikuttaa.

Miten-vaihe on mittariston kehittämisprosessin viimeinen periodi. Vaiheen keskeisimpänä tehtävänä on selvittää, millaiseen tekniseen ympäristöön mittaristo sijoitetaan. Teknisen ratkaisun valintaan olennaisesti vaikuttavia tekijöitä ovat mm. käyttöön myönnetty taloudelliset resurssit, käyttäjämäärä, mittariston laajuus, mitattavan tiedon laatu, käytössä olevat tietotekniset ratkaisut sekä mittaamisperiodin ajallinen pituus. Myös mittariston käyttöohjeen laadinta kuuluu miten-vaiheen tehtäviin. Ohjeen sisällössä määritellään mittarien käyttämiseen, raportointiin, ylläpitoon, seurantaan ja kehittämiseen liittyvät asiat ja vastuut. Eri vaiheiden suorittamisen jälkeen yrityksellä tai yhteisöllä on käytössään yhteisesti hyväksytty, toimiva ja kaikkien sisäistämä mittaamisjärjestelmä (Andersin ym. 1994.)

Yleisiä mittaamisen periaatteita voidaan soveltaa myös työyhteisön liikuntaohjelman toiminnallisen onnistumisen sekä liikuntasuoritusten toteutumisen mittaamisessa. Myös edellä kuvattua mittariston kehittämisprosessin kuvausta voidaan käyttää mittareiden laatimisen viitekehysenä. Mittareiden luokitteluun soveltuvat kaikki edellä mainitut luokitteluryhmät, sillä liikuntaohjelmaan ja liikuntaan liittyy niin kovia kuin pehmeitä tai taloudellisia sekä ei-taloudellisia näkökulmia. Mittareita luokiteltaessa kannattaa selvittää, millainen ryhmittely kyseisessä toimintaympäristössä ymmärretään parhaiten. Yleisimmin liikuntaohjelmissa mitattuja kohteita ovat:

- liikunta-aktiivisuus työyksikössä ^(eta) (liikuntaindeksi)
- liikunnallisesti passiivisten aktivoinnin onnistuminen ^(eta)
- henkilöstötyytyväisyys ^(eta)
- työhyvinvoinnin kehittyminen ^(eta)
- sairauspoissaolojen kehittyminen ^(ta)
- liikuntavarojen käyttö vuodessa ^(ta)
- liikuntakoulutuksen määrä vuodessa ^(eta)
- henkilökohtaisen fyysisen kunnon mittaaminen eri välineillä ^(eta)
- liikuntakerrat tai liikuntapisteet/kk ^(eta) (henkilö- tai työyhteisötasolla).

(Mittarin luokittelua kuvaavat lyhenteet: ^(eta) = ei-taloudellinen, ^(ta) = taloudellinen)

Esimerkkejä työyhteisön liikuntaohjelmaan soveltuvista mittareista on liitetty kehittämis-työn oppaaseen.

5.4 Liikuntatottumusten selvittäminen ja liikkujatyypien tunnistaminen

Jotta liikuntaohjelman sisältö voidaan räätälöidä työyhteisölle sopivaksi, on tiedettävä jotain työyksikön henkilöstön liikunnallisista tottumuksista. Tottumuksien selvittämisessä yleisimmin käytettyjä menetelmiä ovat eritasoiset kuntotestit sekä liikuntatapoihin liittyvät kyselyt. Selvitysten tuloksista muodostuva henkilöstön liikuntaprofiili helpottaa ohjelman sisällön suunnittelua ja mahdollistaa oikeiden toimenpiteiden kohdistamisen oikeille liikkujaryhmille. Liikuntaohjelman laatiminen ei kuitenkaan edellytä kyselyjen tai kuntokartoitusten suorittamista.

Testien tai kyselyiden suorittaminen on varsin yleistä etenkin uusien liikuntaohjelmien käynnistämisen yhteydessä. Oikein käytettynä niistä saadut tulokset kannustavat ja motivoivat säännölliseen liikunnan harrastamiseen tai harrastuksen aloittamiseen. Selvitysten tuloksia käytetään usein myös liikuntaohjelman mittareiden tavoitetilan asettamisen perusteena. Lähtötilanteen arviointiin soveltuvat hyvin aerobista kuntoa mittaavat menetel-

mät, kuten polkupyöraergometri-, kävely- tai ns. Cooperin testit. Aerobisten testien lisäksi fyysisen kunnon tilaa voidaan arvioida myös erilaisten lihaskuntoa ja liikkuvuutta mittavien menetelmien avulla. Henkilöstön kuntotasoa koskeva kyselymuotoinen selvitys voidaan organisaation tietoteknisestä valmiudesta riippuen toteuttaa joko paperi- tai nettikyselynä.

Liikuntatottumusselvityksen tuloksien perusteella henkilöstö voidaan jakaa esimerkiksi liikunta-aktiivisuutta kriteerinä käyttäen erilaisiin liikkujaryhmiin eli segmentteihin. Lehmuskosken (2006) mukaan asiakasryhmittelyllä eli segmentoinnilla tarkoitetaan suunnittelun kohteeksi soveltuvien asiakasryhmien etsimistä ja valintaa. Ryhmittelyn lähtökohtana on, että eri ryhmiin kuuluvilla henkilöillä on erilaiset perusteet tekemilleen valinnoille.

Ylikoski (1999, 49) määrittelee segmentoinnin tutkimukseksi, jonka avulla selvitetään, keitä potentiaaliset asiakkaat ovat, mitkä ovat heidän tarpeensa, mitä asioita he palvelussa arvostavat ja miten he käyttäytyvät. Edellisen lisäksi selvityksessä usein määritellään, kuinka paljon asiakkaita kuhunkin ryhmään kuuluu ja paljonko he kuluttavat rahaa tai aikaa kyseiseen palveluun tai tuotteeseen. Ylikosken (1999) mukaan segmentointi voidaan toteuttaa monin tavoin. Yleisimmin käytettyjä asiakkaiden ryhmittelyn kriteereitä ovat potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet, asiakkaan palvelun käytöstä tavoittelemat hyödyt ja palvelujen käyttöön liittyvät tekijät. Kirjallisuuden mukaan onnistunut asiakkaiden ryhmittely täyttää seuraavat kriteerit (Lehmuskoski ym. 2006):

- Segmentit ovat erotettavissa toisistaan: ne ovat sisäisesti homogeenisia mutta keskenään erilaisia.
- Segmentit ovat määrällisesti riittävän suuria.
- Segmentit ovat riittävän vakaita/pysyviä.
- Segmentit ovat ohjattavissa.
- Segmentit ovat tavoitettavissa.
- Segmentit ovat riittävän responsiivisia eli ryhmän tapa reagoida toimenpiteisiin erottuu riittävästi muista ryhmistä.

Erilaisia käytössä olevia asiakassegmentoinnin tapoja ovat esimerkiksi kohderyhmien ennalta määrittely, ryhmittely markkinoiden perusteella, väestöllisiin ja sosioekonomisiin ominaisuuksiin perustuva ryhmittely, maantieteellisiin ominaisuuksiin perustuva ryhmittely, asenteisiin ja elämäntapatekijöihin perustuva ryhmittely, tuotteen käyttöön perustuva ryhmittely sekä tarpeisiin ja hyötyihin perustuva ryhmittely (Lehmuskoski ym. 2006.)

Liikuntaohjelmassa segmentointi antaa edellytykset toimenpiteiden tehokkaammalle kohdistamiselle. Segmentoinnin avulla kullekin liikkujaryhmälle voidaan kohdistaa juuri heille

sopivia motivointi- ja liikuntamuotoja, tällöin myös liikuntaohjelman palvelut toteutuvat taloudellisemmin ja tehokkaammin.

Tässä kehittämistyössä liikunnan harrastajien ryhmittelyyn sovelletaan Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt -kirjassa (Aura & Sahi 2006, 144) esitettyä luokittelutapaa. Teoksessa kuvattu luokittelu perustuu Ossi Auran väitöskirjan Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework -aineistoon, joka muodostui 14 420 työntekijän liikuntakyselyn ja 5 980 työntekijän kuntotestauksen tiedoista. Tutkimukseen osallistui kaikkiaan 33 yritystä. Myöhemmin aineistoa täydennettiin vielä 10 yrityksen henkilöstöllä, tällöin tutkimuksessa mukana olleiden työntekijöiden lukumäärä kohosi 18 200 henkilöön. Aineiston luokittelussa liikkujat on ryhmitelty heidän liikunta-aktiivisuutensa mukaan neljään kategoriaan: kuntoliikkujat, terveysliikkujat, aktiivista elämäntapaa noudattavat liikkujat ja liikunnallisesti passiiviset henkilöt. Liikunta-aktiivisuusryhmien jaon taustalla ovat seuraavat kriteerit:

Kuntoliikkujat harrastavat liikuntaa useilla mittareilla mitattuna riittävässä määrin. He liikkuvat säännöllisesti, monipuolisesti ja lähes päivittäin (keskimäärin 5 kertaa viikossa) ja osallistuvat mielellään työpaikalla järjestettäviin liikuntatapahtumiin. Liikuntaan he käyttävät aikaa keskimäärin 4,5 tuntia viikossa ja harrastettu kuntoilu on yleisimmin kuormittavuudeltaan voimaperäistä ja rasittavaa. Kuntoliikkujat asettavat liikuntasuorituksille jonkinasteisia tavoitteita, myös niiden toteutumista seurataan. Liikunta saattaa sisältää kilpailuihin osallistumista. Riski liikuntavammojen syntymiseen on selkeästi muita liikkujaryhmiä korkeampi. Oman työkykynsä he useimmiten arvioivat erinomaiseksi.

Terveysliikkujat liikkuvat kuntoliikkujien tapaan terveytensä kannalta riittävästi. Myös he kuntoilevat useampana päivänä viikosta, keskiarvon jäädessä jonkin verran kuntoliikkujaryhmän alapuolelle. On myös todennäköistä, että osalla terveysliikkujista liikuntamäärät yltyvät kuntoliikkujaryhmän tasolle. Liikuntasuorituksiin ryhmään kuuluvat käyttävät aikaa keskimäärin 4,0 tuntia viikossa. Useimmiten he harrastavat kävelyä, pyöräilyä, hiihtoa, sauvakävelyä, uintia tai jotain muuta kestävyyslajia. Kuormittavuudeltaan liikunta on ripeää ja reipasta, siis jonkin verran kevyempää kuin kuntoliikkujilla on. Vähäisen vammautumisvaaran sisältämät kuntourheilun muodot sisältyvät terveysliikuntaa, samoin kuin reippaasti suoritettu työmatkojen kävely ja/tai pyöräily. Kunnon ja suoritusten mittaaminen on selvästi vähäisempää tai sitä ei suoriteta lainkaan. Liikuntavammoja esiintyy harvemmin kuin kuntoliikkujaryhmään kuuluvilla. Työkuntonsa he arvioivat olevan joko hyvä tai erinomainen.

Aktiivisen elämäntavan omaksuneet harrastavat jonkin verran liikuntaa, yleisimmin perusliikuntaa kuten kävelyä ja pyöräilyä. Kuntoilukertoja viikossa on noin 2-3, keskimääräisen viikkotuntimäärän ollessa 2 tunnin luokkaa. Liikunnan kuormittavuuteen liittyvät vaihtelut ovat tälle ryhmälle tyypillisiä. Kategoriaan kuuluva kuntoilija voi hyvin kuulua niin voima-peräisesti tai rasittavasti, ripeästi tai reippaasti kuin verkkaisesti ja rauhallisesti liikkuvien harrastajien joukkoon. Yleisesti voidaan todeta, että ryhmään kuuluvien liikunnan määrä ja osin kuormituskin on hieman liian alhaista positiivisen terveysvaikutuksen aikaansaamiseksi. Työkuntonsa he kokevat kohtalaiseksi.

Liikunnallisesti passiiviset henkilöt liikkuvat keskimäärin kerran viikossa ja harrastavat liikuntaa erittäin satunnaisesti. Yleiskunto on tasoltaan heikko. Aikaa liikuntaan kuluu 0,5 tuntia viikossa tai hieman enemmän. Liikunta on kuormittavuudeltaan matalatasoista, verikkaista ja rauhallista eikä näin ollen tuota suorittajalleen positiivisia terveysvaikutuksia. Työmatkat he taittavat omalla autolla tai julkisen liikenteen välineillä. Usein liikuntapassiiviset voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään, aikaisemmin liikkuneisiin sekä liikunnallisesti passiivisiin. Aikaisemmin liikkuneiden uudelleen motivointi on usein hieman helpompaa kuin liikunnallisesti passiivisten.

5.5 Jatkuvan parantamisen periaate liikuntaohjelman kehittämisvälineenä

Liikuntaohjelman kehittäminen perustuu henkilöstöltä ja yhteistyökumppaneilta saatuun palautteeseen, tavoitteiden mittaamisesta saatuun tietoon sekä omaan arvioon toimintakokonaisuuden onnistumisesta. Edellä mainittuja kokonaisuuksia analysoimalla voidaan päätellä, mitkä ohjelman osa-alueet ovat toimineet hyvin ja missä toiminnoissa on vielä parannettavaa. Liikuntaohjelman kehittämiseen voidaan hyödyntää monia erilaisia laadun ja toiminnan kehittämisen menetelmiä, joista tähän työhön soveltuvia ovat esimerkiksi PDSA, Kaizen, 8-D tai PDSA:ta muistuttava Idea Process -menetelmät. Tässä kehittämistyössä laaditun työyksikön liikuntaohjelman kehittämisen viitekehikseksi valikoitui henkilökeskeiseen ajattelumalliin perustuva Kaizen -jatkuvan parantamisen periaate.

Jatkuvan parantamisen eli Kaizen -toimintafilosofia on syntynyt Japanissa, jossa sitä on hyödynnetty menestyksekkäästi 1900-luvun puolivälistä alkaen. Käytännössä Kaizen on jatkuvaa, vähittäin etenevää toiminnan parantamista, johon jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö omalla panoksellaan osallistuu. Suuria edistysaskelaita tavoittelevista menetelmistä poiketen Kaizen -filosofiassa keskitytään pitkän tähtäimen tavoitteiden asettamisen sijaan pienempiin, asteittain eteneviin ja säännöllisiin parannuksiin. Ajatuksena on,

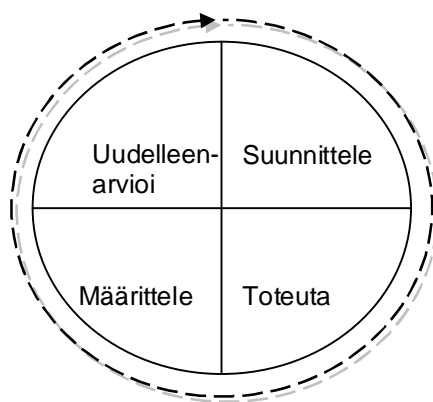
että kehittämiseen johtavat ideat syntyvät työn ohessa, henkilöstön oivalluksina, eivätkä ne yleensä edellytä tai aiheuta mittavia investointeja. (Heinonen 2006, 10–21.) ”Kaizen on pienten askelten kautta tapahtuvaa parantamista, joka perustuu vanhan osaamisen tehokkaampaan hyväksikäyttöön” (Andersin, Karjalainen, Laakso, 1994, 13). Jatkuva parantaminen perustuu tarpeettomien töiden ja ongelmien kartoittamiseen ja niiden poistamiseen sekä toimintaa parantavien kehittämisideoiden esille tuomiseen. Filosofian mukaan niin mitätöntä ajatusta ei olekaan, ettei sitä kannata nostaa esille ja toteuttaa. Pitkässä kehittämiskaaressa lukuisat pienet parannusehdotukset tuovat yrityksen toimintaan varsin merkittäviä muutoksia. (Puranen 2004, 65–68.)

Kaizenin keskeisenä ajatuksena on, että kaikki kehittyminen lähtee ihmisten motivaatioista osallistua jatkuvaan parantamiseen. Näin ollen panostus työntekijöiden kouluttamiseen ja kehittämiseen vaikuttaa suoraan yrityksen tuotteiden tai palveluiden laadun paranemiseen. Kun työntekijät koulutetaan kaizenilaiseen ajattelumalliin, niin he osaavat soveltaa sitä työssään ja etsiä keinoja parantaa omaa työtään ja työtapojaan. (Heinonen 2006, 10–21.) Jatkuva parantaminen vaatii henkilöstöltä jatkuvia toimenpiteitä, parantamisen on oltava myös johdonmukaista sekä säännöllistä. Kajasteen ja Liukon (1994, 10) mukaan menetelmällä voidaan saavuttaa tuloksia varsin nopeasti, joskin periaatteen juurruttaminen ja asenteiden muokkaaminen, etenkin suuremmissa yrityksissä, vaatii usein huomattavia ponnisteluja.

Jatkuvan parantamisen seuranta lähtee siitä, että toiminnan onnistumista ei mitata tulosten pohjalta, vaan mittaaminen kohdistetaan prosesseihin. Prosessien suorituskyvyn mittaaminen auttaa tavoitteiden asettamisessa ja toiminnan johtamisessa niiden saavuttamiseksi. Kaizen filosofiasta ja periaatteista johdetut prosessimittarit kertovat usein prosessien arvoa tuottavista toiminnoista ja arvovirrasta, hukasta, hajonnasta sekä ihmisten toiminnasta. Edellisen lisäksi keskeisessä asemassa ovat myös erilaiset henkilöstön toimintaa, osaamista, pätevyyttä ja toiminnan parantamisaktiivisuutta avaavat mittarit. Myös perinteisiä mittareita, kuten aikaa, laatua, joustavuutta ja tulosta seurataan aktiivisesti. (Salminen & Hutti 1996, 199–215.)

Jatkuvan parantamisen prosessia voidaan havainnollistaa ns. Demingin kehittämisympyrän avulla (kuvio 15). Ympyrän käyttäminen parantamisprosessin kuvaamisessa on varsin yleistä menetelmien yhtenevien perusajatusten vuoksi. Prosessi aloitetaan uudelleenarvioinnista ja kehällä edetään suunnitellusti vaiheesta toiseen, kunnes arvioinnissa todettu kehittämiskohde on saatu korjattua tai virhe poistettua. Jatkuva parantaminen pe-

rustuu toiminnan ja tavoitteiden saavuttamisen seurantaan ja arviointiin. Seuranta on osin jatkuvaa, toiminnan aikana tapahtuvaa tarkkailua, jonka tavoitteena on tunnistaa mahdolliset ongelmat ja poikkeamat ja korjata toimintaa (Opetushallituksen verkkosivut). Perusmittareiden ohessa toimintaa arvioidaan säännöllisesti toteutettavien itsearviointien tai auditointien yhteydessä. Tällöin toiminnan onnistumista arvioidaan laajemmin tarkastelemalla mm. kokonaistavoitteiden sekä niiden toteuttamisessa käytettyjen keinojen onnistumista. Mittaamisesta sekä arvioinnista saatuja tietoja käytetään uusien kehittämiskohdeiden tunnistamisessa ja tavoitteiden asettamisessa. Kun kehittämistyö tai projekti on saatu valmiiksi, aloitetaan uusi tai jatketaan edellisen parantamista, kunnes määritelty tavoite saavutetaan.

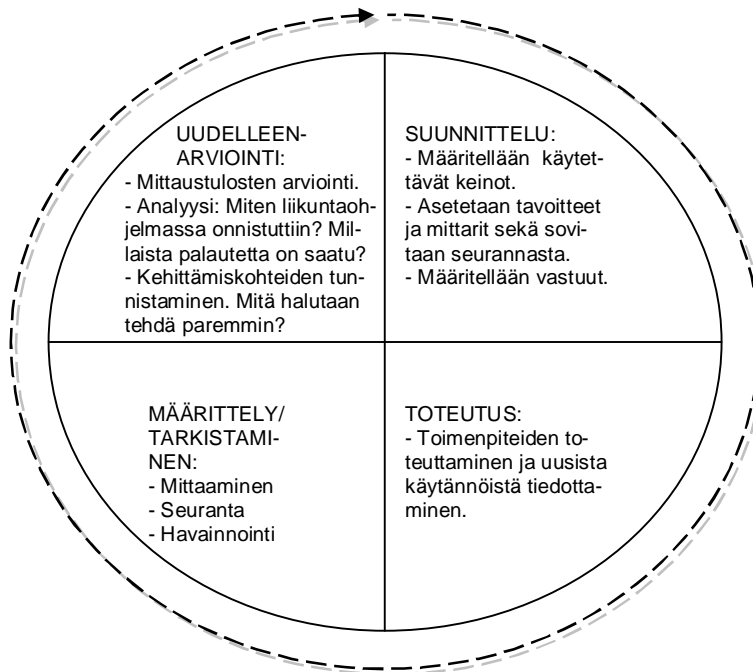


Kuvio 15. Kaizenin jatkuvan parantamisen kehä. Kuva on mukailtu Holopaisen ja Rantanien (2010) kandidaatintyössä esitetystä kehän kuvauksesta.

Jatkuvan parantamisen periaate soveltuu työyhteisön liikuntaohjelman kehittämisen lähtökohdaksi, koska ohjelman kehittäminen vaatii jatkuvaa ympäristön, toiminnan ja tavoitteiden onnistumisen tarkkailua. Liikuntaohjelman sisältämiä keinoja ja asetettuja tavoitteita on kyettävä muokkaamaan sitä mukaa, kun henkilöstön liikunnalliset tottumukset ja valmiudet kehittyvät. Mikäli ohjelman sisältö ei kykene vastaamaan henkilöstön muuttuneisiin tarpeisiin, liikuntaohjelma merkitys kyseenalaistuu. Kehittämispaineita aiheuttavat myös liikuntaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten uudet palvelutuottajien lanseeraamat liikuntamenetelmät tai liikuntatutkimuksen tuottamat tulokset. Myös työnantajan suhtautuminen työpaikkaliikuntaan saattaa tilanteiden muuttuessa vaihdella – tämä voi johtaa käytettävien resurssien määrän muuttumiseen. Muutoksissa mukana pysyminen ja tulosten aikaansaaminen edellyttää johdon ja henkilöstön sitoutumista aktiiviseen kehittämiseen.

Liikuntaohjelman kehittäminen on työpaikkaliikuntaan liittyvien asenteiden muokkaamista, käytäntöjen parantamista ja mittaamismenetelmien hiomista kuviossa 16 esitetyn syklin

mukaisesti. Kaaviomuotoinen kuvaus jatkuvan parantamisen prosessista ja prosessin sisältämistä elementeistä on liitetty liikuntaohjelman laadintaoppaan yhteyteen.



Kuvio 16. Jatkuvan parantamisen kehä liikuntaohjelman kehittämiseen sovellettuna.

5.6 Liikuntaohjelman laatiminen

Ohjelman laatiminen on liikuntaohjelman sisällön dokumentointia ja aineiston yhteen koamista. Kyseessä on kirjallinen suunnitelma, jossa tiivistetysti kuvataan:

- miksi liikuntaohjelma on syytä käynnistää
- millaisia hyötyjä sillä tavoitellaan
- mitkä ovat ne keinot, joilla liikunta-aktiivisuutta pyritään edistämään
- millaisia resursseja ja investointeja se vaatii
- miten vastuut jakautuvat
- miten ohjelman onnistumista mitataan
- kuinka ohjelman onnistumisen seuranta ja kehittäminen toteutetaan.

Dokumentin tarkoituksena on antaa selkeä kuva yrityksen esimiehille, henkilöstölle sekä toteuttajille siitä, mitä ohjelmalla halutaan saavuttaa, miten tavoitteisiin päästään ja millä resursseilla toiminta toteutetaan. Suunnitelma toimii myös ohjaajien/liikunta-aktiivaattoreiden apuvälineenä ja liikuntaohjelman kirjallisena esittelyaineistona. Laatimisen apuvälineinä voidaan käyttää tämän kehittämistyön sisältöä, projektisuunniteluun

liittyviä yleisiä ohjeita, työpaikkaliikuntaan liittyvää kirjallisuutta, valmiita projekti- tai kehittämissuunnitelmalomakkeita sekä liikuntaohjelman suunnittelun ja käyttöönoton vaiheita havainnollistavaa prosessikuvausta (kuva 1). Esimerkki liikuntasuunnitelman otsikoinnista ja keskeisistä aihealueista löytyy oppaan luvusta 4.

Liikuntaohjelman laadinnassa voidaan hyödyntää yleisiä projektisuunnitelmien laatimiseen käytettäviä periaatteita ja dokumentointitapoja. Esimerkissä 1 on esitetty kansainväliseen käytäntöön perustuva hankesuunnitelman malli, jonka pohjalta mm. Suomen ympäristökeskuksen (SYKE) hanke-, projekti- ja tutkimussuunnitelmat on laadittu. Kyseisen mallin rakenne on suunniteltu joustavaksi, joten sen sisältöä voidaan tarpeen mukaan muokata kuhunkin tapaukseen sopivaksi. Esimerkiksi pienemmissä projekteissa luvut 8 ja 9 voidaan yhdistää, kun taas suurissa hankkeissa on yleensä tarpeen eritellä panokset erikseen ja kuvata vasta sen jälkeen hankkeen budjetti.

ESIMERKKI 1. Suomen ympäristökeskuksen käyttämä hankesuunnitelmamalli. (Suomen ympäristökeskuksen projektiopas, osa 2.)

TUTKIMUS/HANKESUUNNITELMAN SISÄLTÖ:

1. Yhteenveto (Summary)

- tiivis yhteenveto hankkeen tarpeesta, tavoitteista ja toteutusmallista

2. Hankkeen tausta (Background)

- tausta- ja lähtökohtatilanteen kuvaus
- tutkimusongelman / kehitystarpeen kuvaus
- hankkeen liittyminen rahoitusohjelman tavoitteisiin ja laajempiin tutkimusohjelmiin tai alueellisiin ja toimialakohtaisiin kehitysohjelmiin

3. Sidosryhmät (Stakeholders)

- hankkeen lopulliset ja välittömät hyödynsaajat (tutkimushankkeissa vain tapauskohtaisesti)
- hankkeen muut sidosryhmät ja heidän roolinsa

4. Tavoitteet ja mittarit (tavoitteiden seuranta) (Objectives and Indicators)

- hankkeen välittömät tavoitteet ja tulostittarit; laajassa hankkeessa osaprojekteittain
- hankkeen yleiset tutkimukselliset tavoitteet / kehitystavoitteet ja tavoitteiden seurantamenettely

5. Tuotokset (avaintulokset, tulokset) (Outputs / Results / Deliverables)

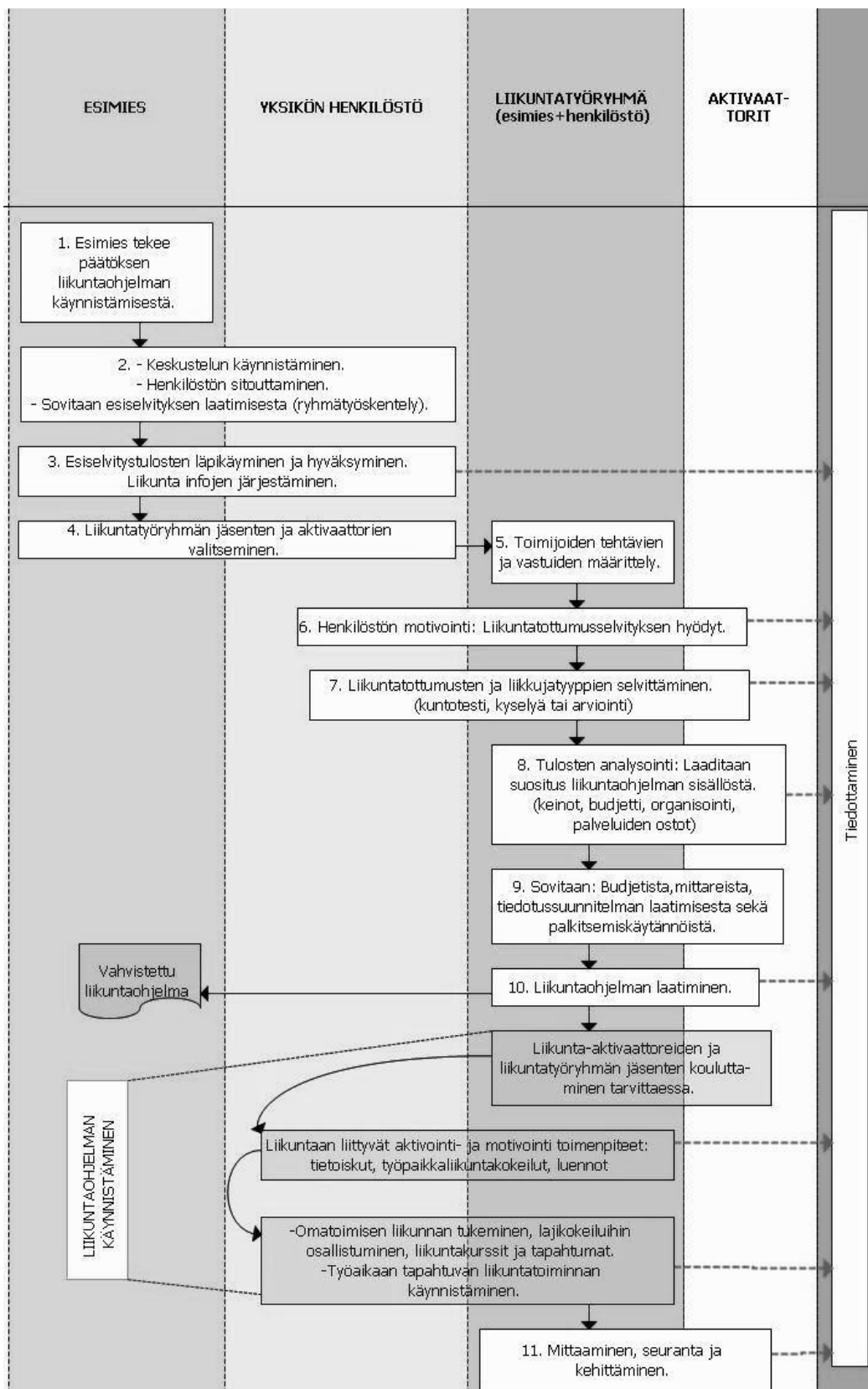
- tärkeimmät konkreettiset tuotokset, jotka hankkeella pyritään saamaan aikaan; laajassa hankkeessa osaprojekteittain
- tuotosten laadulliset ja määrälliset määrittelyt

6. Hankkeen toteutusmalli (Implementation Strategy)

- kuvaus siitä, miten hanke toteutetaan, hankkeen mahdollinen vaiheistus

- menetelmät ja aineistot sekä muut hankkeen toteutuksen kannalta tärkeät toimin-
tatavat
7. Työsuunnitelma (Work Plan / Action Plan / Operational Plan)
 - tärkeimmät toimenpiteet, karkea aikataulutettu työsuunnitelma
 8. Panokset (resurssit) (Inputs / Resources)
 - henkilötö, materiaalit, laitteet, matkat jne.
 9. Budjetti ja rahoitussuunnitelma (Budget and Financing Plan)
 - panosten pohjalta laskettu kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma
 10. Organisaatio ja johtaminen (Institutional Framework / Project Organisation)
 - kuvaus hankkeen organisaatio- ja johtamismallista; johto/ohjausryhmä ja toteu-
tuksesta vastaava organisaatio, yhteistyökumppanit ja heidän roolinsa
 11. Riskit ja oletukset (Risks and Assumptions)
 - analyysi projektin riskeistä sekä yhteenveto niistä ulkoisista oletuksista, joihin pro-
jekti perustuu
 12. Seuranta, arviointi ja raportointi (Monitoring, Evaluation and Reporting)
 - hankkeen seuranta- ja raportointijärjestelmä ja -aikataulu
 - hankkeen arviointimenettely ja -aikataulu (evaluointi)
 13. Tiedotus ja viestintä (Information Plan)
 - tulosten julkistaminen ja muu viestintä
- Liitteet
- yhteenveto projektin suunnitteluanalyyseistä, esim. ongelma-analyysi
 - avainhenkilöiden toimenkuvaukset
 - lista aiemmista raporteista, mahdolliset karttaliitteet, taulukot.

(KUVA 1.) Liikuntaohjelman suunnittelun ja käyttöönoton vaiheet.



6 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMINEN

6.1 Prosessin vaiheet

Kehittämistyöhön liittyvää teoreettista tietoa kerättiin aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tutkimuksista, selvityksistä sekä artikkeleista. Aineiston hankinnassa hyödynnettiin sähköisiä tiedohakuportaaleja (Cinahl, PubMed, Linda ja Nelli) sekä Savonia-ammattikorkeakoulun, Kuopion kaupungin ja Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin kirjastoja. Tiedon haun avulla kerätystä teoreettisesta aineistosta muodostettiin kehittämistyön viitekehys eli käsitys siitä, mitä asioita aiheeseen liittyy, mikä on nykytilanne, miten aihetta on ennen tutkittu ja mitä tuloksia on saatu, mitä aiheesta ennestään tiedetään ja mitä siitä nyt pitäisi tietää.

Viitekehyksen muotoutumisen jälkeen alettiin pohtia, mitä asioita esimiehille laadittavan oppaan tulisi sisältää. Vaiheen aikana käytiin lävitse erilaisille kohderyhmille, kuten ikään-tyville ihmisille, miehille, koululaisille ja sydänpotilaille suunnattujen liikuntaohjelmien ja oppaiden sisältöjä. Edellisten lisäksi perehdyttiin muutamien yritysten työpaikkaliikuntaohjelmiin sekä yksittäisten liikkujien tai liikkujaryhmien opastamiseen ja ohjaamiseen. Liikuntaohjelman kannalta keskeisiä ajatuksia poimittiin myös Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt -kirjasta (Auran & Sahi, 2006.) Kirjassaan tekijät antavat esimerkkejä työpaikkaliikuntaohjelmien toimintasuunnitelman ja budjetin laatimisesta. Teoksessa käydään lävitse myös työpaikkaliikunnan palveluketjuun, liikunnan laatusuosituksiin, työpaikkaliikunnan mittaamiseen ja liikuntapalvelutuotantoon liittyviä asioita. Kirja on suunnattu työpaikkaliikunnasta vastaaville, työterveyshuollon, kuntoutuksen ja liikunnan ammattilaisille. Aineistosta poimittiin keskeiseksi määritellyt aiheet liikuntaohjelman käynnistämisooppaan sisällöksi. Määritelty sisältö ohjasi myös kehittämistyön teoriaosan kirjoittamista.

Teoriaosan laatimisen jälkeen perehdyttiin oppaan laatimisen ja graafisen suunnittelun perusperiaatteisiin. Keskeisenä tietolähteenä käytettiin Visuaalisen viestinnän käsikirjaa (Loiri & Juholin, 1998.) Myös Helsingin yliopiston viestinnän laitoksen verkkoaineistoa (Johdatus typografiaan eri näkökulmista, 2008.) hyödynnettiin aihealueeseen liittyvän perehtymisen yhteydessä. Perehtymisen jälkeen teoriaosaan kirjoitettu teksti tiivistettiin ja muokattiin oppaaseen sopivaksi. Tekstin tiivistämisen jälkeen aloitettiin oppaan graafinen suunnittelu. Suunnitteluvaihe sisälsi oppaan rakenteen ideointia, värien ja typografian

valitsemista sekä käytettävien kuvien valintaa ja hankintaa. Graafisen suunnitteluprosessin yleiset periaatteet sekä graafiseen ulkoasuun liittyvät teoreettiset taustat on kuvattu kehittämistyön luvussa 6.2. Oppaan ulkoasun laadintaprosessi on kuvattu luvussa 6.3. Opinnäytteen tuotoksena kehitetty opas on liitetty aineiston loppuosaan.

6.2 Oppaan graafisen ulkoasun suunnittelu

Bohmanin (1987) mukaan graafinen suunnittelu on sen ulkoasun suunnittelua, johon haluttu sanoma painamista varten puetaan. Sanoman ulkomuodosta pyritään luomaan sellainen, että se herättää lukijan mielenkiinnon, houkuttelee lukemaan ja on esteettisesti puhutteleva sekä aihepiiriin sopiva. Bohman (1987, 48); Shea & Holzschlag (2005, 48) näkevät graafisen suunnittelun viestin välittämisenä ja sen vastaanottamisena. Onnistuessaan visuaalinen ilme välittää katsojalle viestin, jonka kuvaamiseen sanat eivät yksinään pysty. Graafisen suunnittelun keskeisimpiä elementtejä ovat värit, symbolit, teksti, typografia, muodot ja kuvat, materiaalit ja toisinaan myös liike.

Graafinen suunnittelu edellyttää aina kokonaiskuvan hahmottamista. Jotta visuaalisen ilmeen suunnitteluprosessi voidaan käynnistää, on suunnittelijan ja asiakkaan muodostettava yhteinen näkemys:

- tavoitteesta (millainen vaikutelma halutaan vastaanottajalle välittää)
- kohderyhmän luonteesta (nuorekas, arvokas, tieteellinen, energinen)
- kohderyhmän laajuudesta (miten suuri painos tarvitaan)
- julkaisun elinkaaresta (onko kyseessä kertajulkaisu vai käytetäänkö sitä useamman vuoden ajan)
- kuvallisesta ilmaisusta (käytetäänkö kuvia vai annetaanko vain tekstin puhua)
- käytettävissä olevista resursseista (aikataulu ja budjetti).

Syntyneen näkemyksen perusteella laaditaan suunnitelma, jonka pohjalle painotuotteen tai muun viestintävälineen graafinen muotoilu rakennetaan (Helsingin yliopistopainon verkkosivut). Graafisen suunnitteluprosessin keskeisiä vaiheita ovat:

- alkutilanteen kartoittaminen (tapaukseen tutustuminen)
- benchmarking (määritellään kilpailijat ja haetaan parhaiten onnistuneet vastaavat työt)
- inspiraation haku (lähteinä alan kirjallisuus, lehdet, www-sivut)
- luonnostelu (piirroksset, kolmiulotteiset hahmomallit yms.)
- lopullinen suunnittelu
- arviointi ja hienosäätö asiakkaan ja kollegojen palautteen perusteella
- viimeistely ja aineistojen painokuntoon valmistaminen

6.2.1 Typografia

Typografialla tarkoitetaan esimerkiksi painotuotteen graafista ulkoasua, joka muodostuu tekstin asettelusta ja kirjaimen ulkoasusta. Loiri & Juholin (1998, 32) kuvailevat typografiaa tekstin muotoiluksi, jonka avulla tuetaan tekstimuotoon laaditun viestin sisältöä. Typografia on myös keino, jonka avulla lukija saadaan kiinnostumaan viestin sisältämästä aiheesta. Typografia vaikuttaa myös tekstin luettavuuteen, joten hyvin onnistunut kokonaisuus toimii lukijan apuna ja helpottaa tekstin hahmottamista (Brusila 2002, 84).

Typografinen tyyli on tekstityypistä, kirjainmuodosta, kuvista ja taitosta muotoutunut yhteistulos. Edellisistä tekijöistä typografisesti merkittävin on kirjainmuoto. Kirjainmuodot ovat hyvin omaleimaisia, joten niiden lähettämä viesti voidaan kokea esimerkiksi mahtipontisina, arvokkaina, hienostuneina, siroina tai vaatimattomina. Mattilan ym. (1994, 9) näkemyksen mukaan kuhunkin painotuotteeseen tai muuhun viestintävälineeseen olisi valittava sellainen kirjainmuoto, joka myötäilee tekstin sisältöä ja muodostaa visuaalisen ilmeen kanssa ehjän ja toimivan kokonaisuuden. Typografiset ratkaisut kertovat, kenelle viesti on tarkoitettu, keneltä viesti on ja millainen se on. Typografisilla keinoilla voidaan tehostaa viestin voimaa, nyansoida sitä tai jopa mitätöidä se. Eri kirjasintyypeillä eli fontteilla herätetään erilaisia mielikuvia tai mielleyhtymiä ja näitä vaikutuksia voidaan korostaa vaihtamalla fontin kokoa tai sen muodon ominaisuuksia. (Pesonen & Tarvainen 2003, 12.)

Prosessi muodostuu kirjasimien tyypin ja koon määrittelystä, tekstipalkin muotoilusta, tyhjän tilan määrittelystä, värien, kuvituksen sekä kansi- ja paperimateriaalin valinnasta (Helsingin yliopiston viestinnän laitos 2008. Johdatus typografiaan eri näkökulmista).

6.2.2 Kuvien ja värien merkitys

Kuvan tehtävänä on orientoida lukijaa ja helpottaa painotuotteen sisältämän viestin ymmärtämistä. Kuva toimii mainiosti myös huomion kiinnittäjänä. Kuvalla täydennetään tekstin sisältämää sanomaa, sen avulla tekstin sisältöä voidaan myös syventää, pehmentää tai kontrastia haluttaessa jopa muuttaa täysin erilaiseksi. Painotuotteessa, esimerkiksi oppaassa tai esitteessä, kuvan tehtävä voi olla informatiivinen tai dekoratiivinen (koristeellinen/koristava). Informatiivinen kuva täydentää tekstiä ja tuo sanomaan lisäarvoa,

kun taas dekoratiivinen antaa esitteelle ilmettä ja luo haluttua tunnelmaa. (Pesonen & Tarvainen 2003, 46–47.)

Loirin ja Juholinin (1998) mukaan kuvan avulla luodaan mielikuvia, jäsennetään kokonaisuutta sekä parannetaan viestin tai tekstin sisällön muistettavuutta. Edellisen lisäksi kuva edistää tekstin merkityksen ymmärtämistä, helpottaa kokonaiskäsityksen syntymistä ja auttaa kiteyttämään laajoja kokonaisuuksia – toisinaan yksi kuva tai huolellisesti suunniteltu symboli viestii enemmän kuin tuhat sanaa.

Kuvan valintaan ja muotoiluun liittyvä työskentely aloitetaan pohtimalla, mihin tarkoitukseen kuvaa käytetään. Halutaanko kuvalla herättää mielenkiintoa, kiteyttää sanomaa vai toimiiko kuva painotuotteen yleisen ilmeen tukipilarina? Tehtävän selkeydyttyä pohditaan, millainen kuva sisällöltään ja muodoltaan soveltuu julkaisun ilmeeseen parhaiten. Onko kuva tekotavaltaan graafinen, piirretty-, reportaasi- vai esimerkiksi taidekuva? Tämän jälkeen varmistetaan, että kuvan värimaailma soveltuu graafiseen asuun ja teemaan. Mikäli kuva ei sinällään sovellu käytettäväksi, voidaan kuvan väreistä muokata kuvankäsittelyyn soveltuvan ohjelman avulla aiheeseen sopivaksi. Yleisimmin käytettyjä kuvatyyppejä ovat väri- ja musta-valkokuvat sekä kaksiväriset duotone- tai kolmiväriset triotone-kuvat. Lopuksi kuva rajataan ja muotoillaan. Kuvaa rajatessa kiinnitetään huomiota siihen, onko kuvassa jotain sellaista, mitä halutaan poistaa tai onko kuva kokonaisuutena liian suuri. Rajaamalla kuvasta voidaan myös nostaa esiin jokin asiaan liittyvä, mielenkiintoinen yksityiskohta. Painotuotteen sisällön tyyli ja kuvien liikesuunnat vaikuttavat olennaisesti kuvan rajaamiseen ja muotoiluun. Kuvia valitessa on myös syytä selvittää, voiko kyseisistä materiaalia käyttää ilman valokuvaajan suostumusta. Tekijänoikeuksiin liittyvistä asioista saa lisätietoa esimerkiksi tekijänoikeusjärjestö KOPIOSTO:n verkkosivuilta. (Loiri, Juholin.1998, 53–60.)

Värillä on väliä. Hyvä ja toimiva värivalinta vahvistaa viestin sisältöä, herättää huomiota ja luo yhtenäisen ilmeen painotuotteen sisällölle. Värien ja muotojen avulla voidaan mm. helpottaa tunnistamista, edistää asioiden muistamista, ilmaista yhteenkuuluvuutta sekä lisätä esimerkiksi käyttöliittymän käytön miellyttävyyttä. (Brusila 1998, 50–52.) Harkitusti ja keskitetysti sijoitettua väripintaa voidaan käyttää erityisenä katseenvangitsijana. Tämän lisäksi erilaiset kehykset ja väripohjat voivat antaa voimaa tekstiosuuksille. Loiri ja Juholin (1998) toteavat, että väri kertoo kohteestaan aina jotain. Värit vaikuttavat myös ihmisten kokemuksiin, sillä niihin liitetään paljon tunnelmia, makuja, symboliikkaa ja tuntemuksia. ”Fazerin sininen maistuu suklaalta ja kevään vihreä tuoksuu raikkaalta ja uudelta”.

Väreihin liitettävä symboliikka on voimakasta ja vakiintunutta, joskin kulttuurisidonnaista vaihtelua löytyy jonkin verran. Violetti mielletään uskonnolliseksi väriksi. Sininen kertoo viisaudesta. Keltainen viestii mm. ilosta, lämmöstä ja läheisyydestä. Punainen on täynnä elinvoimaa ja energiaa. Vihreä viittaa hedelmällisyyteen, lakiin ja luontoon. Oranssi hehkuu lämpöä ja optimistisuutta. Ruskea liitetään likaisuuteen. Valkoinen kuvastaa puhtautta, vapautta, juhlavuutta sekä valkoisuutta ja musta kytketään usein suruun, yllisyyteen, varakkuuteen, tyylikkyyteen, arvokkuuteen sekä laatuun. Värit omaavat myös niin sanotun lämpimyys- tai kylmyysasteen sekä etäisen tai läheisen vaikutusominaisuuden. Kylmiksi ja etäisiksi väreiksi luokitellaan siniset ja sinivihreän sävyt, lämpimiä ja läheisiä värejä ovat punaiseen, oranssiin, keltaiseen ja ruskeaan liittyvät sävyt. (Räsänen & Kangas 2005.)

Ohessa muutamia värien käyttämiseen liittyviä huomioita (Sinkkonen ym. 2002, 149–152; Brusila 1998, 52.):

- Eriväriset elementit vaikuttavat toisiinsa. Esimerkiksi valkoinen neliö mustalla pohjalla näyttää suuremmalta kuin samankokoinen musta neliö valkoisella taustalla.
- Vaaleat, kirkkaat ja lämpimät värit nousevat lähemmäs katsojaa kuin kylmät värit.
- Vastavärit aiheuttavat väreilyä värialueiden rajalla.
- Voimakkaat värit saavat aikaan ns. jälkikuvia.
- Kirkkaat värit kaappaavat helposti huomion.
- Värien erottuminen taustasta on aina varmistettava.
- Samantyyppisten värien (kylmät värit, lämpimät värit, lähivärit, murretut värit jne.) yhdistäminen on varmin ja riskittömin vaihtoehto.
- Värisuunnittelussa voidaan hyödyntää sekä symbolien että lippujen tai muiden kulttuurisidonnaisten tunnusmerkkien värejä.
- Värien symboliset merkitykset ovat kulttuurisidonnaisia. Eri kansallisuuksille värit saattavat viestiä erilaisia asioita. Esimerkiksi oranssi liitetään useissa länsimaissa edullisuuteen. Kiinassa ja Japanissa väri viestii onnellisuudesta ja rakkaudesta. Hinduille oranssi on pyhä väri ja Ukrainassa sillä kuvataan voimaa, aurinkoa ja tuulta.
- Värimaailman suunnittelu kannattaa aloittaa yleensä suurimmasta väripinnasta eli taustasta. Suurien väripintojen suunnittelussa on syytä edetä varoen. Usein käytetty ohje on: mitä voimakkaampaa väri on, sitä pienempinä pintoina sitä yleensä kannattaa käyttää.

Värisuunnittelua aloitettaessa Brusila (1998, 52) kehottaa pohtimaan, mitä värillä halutaan ilmaista tai saada aikaan. Halutaanko vaikutelmasta muodostaa rauhallinen, innostava, luotettava vai jopa hätkähdyttävä? Vaikutelman selkeydyttyä selvitetään, millä väreillä haluttu tunnelma voidaan saada aikaiseksi. Värivalintojen arviointi sisältyy myös värimaailman suunnitteluun. Arviointia voidaan suorittaa esimerkiksi tarkastelemalla, kuinka paljon ja millaisissa yhteyksissä kyseisiä värejä on käytetty, ovatko valitut värit

tarkoituksenmukaisia ja tukevatko värien symboliset merkitykset viestin sisältöä. Edellisten vaiheiden jälkeen laaditaan koevedos, jonka avulla tarkastetaan lopputuloksen luettavuus ja pohditaan, onko värisuunnittelulla päästy haluttuun lopputulokseen.

6.2.3 Painotuotteen taitto ja muotoilu

Painotuotteen taittaminen tarkoittaa tekstin sekä visuaalisten elementtien, kuten graafisten esitysten ja kuvien yhteen kokoamista. Useimmiten suunnittelija luonnostelee työn piirtämällä ja viimeistelee taittotyön taitto-, julkaisu- ja grafiikkaohjelmien avulla. Ensivaiheessa painotuotteesta suunnitellaan asettelumalli, jota käytetään sivujen sommittelun perustana. Laaditun asettelumallin tehtävänä on pitää painotuotteen ulkoasu yhtenäisenä. Käytännössä asettelumalli on suunnitelma pinnan jakamisen perusratkaisuista apulinjoja ja tukiruudukoita hyväksi käyttämällä. (Pesonen & Tarvainen 2003, 8–11.) Keränen ym. (2005) määrittelevät taitossa käytettävän pohjan tyhjäksi sivuksi johon tekstimateriaali ja sopivaksi muotoillut kuvat sijoitetaan.

Visuaalisen ilmeen lisäksi painotuotteen ulkoasuun voidaan vaikuttaa muodon ja formaatin avulla. Usein käytettyjen A4-kokosuhteiden lisäksi voidaan käyttää hyvinkin erikoisia muotoja riippuen siitä, kenelle tuote tai viesti on suunnattu. Polkutien (2008) mukaan muotoilulla voidaan halutessa ohjata katseen suuntaa, herättää kiinnostusta, välittää tunteita ja luoda tasapainoa tai dramatiikkaa. Erikoinen muotoilu ei saa olla itsetarkoitus, vaan sitä käytetään jonkin viestinnällisen päämäärä saavuttamiseen. Pääperiaate on se, että painotuotteen tai esitteen muoto noudattaa sen välittämää viestiä.

6.3 Oppaan ulkoasun suunnittelu ja toteutus

Oppaan runko laadittiin Microsoft Word -ohjelmaa käyttämällä. Tämän jälkeen Word-muotoinen tietosisältö siirrettiin taitto-ohjelmaan, jossa aineiston muokkaaminen, palstoittaminen ja kuvitus lopullisesti suoritettiin. Muokkaustoimenpiteiden jälkeen opas tallennettiin sähköistä jakelua tukevaan PDF-formaattiin. Sähköisen julkaisun lisäksi oppaasta laadittiin myös painettu versio. Oppaan graafisen ilmeen laatimisessa sovellettiin edellä kuvatun suunnitteluprosessin vaiheita, sekä yleisiä kuvalliseen viestintään, värien käyttöön ja typografiaan liittyviä periaatteita. Ulkoasun viimeistelyyn ja painotuotteen taittoon sain apua graafiseen suunnitteluun perehtyneeltä henkilöltä.

Graafisen suunnittelun lähtökohdat

Oppaan vaikutelmasta haluttiin kevyt, energinen, sporttinen, mukaansatempaava helposti lähestyttävä ja vakavasti otettava. Kohderyhmänä ovat esimiesasemassa olevat henkilöt sekä tavalliset eri aloilla työskentelevät työikäiset miehet ja naiset. Pääasiallinen julkaisutapa on sähköinen, mutta myös painomenetelmällä tai laadukkaalla monistusjärjestelmällä valmistettuja julkaisuja tarvitaan jonkin verran. Kuvat ja graafiset esitykset ovat oppaassa keskeisessä asemassa. Kuvituksen tarkoituksena on ylläpitää positiivista virettä ja luoda oppaaseen keveyttä ja selkeyttä. Kuvat toimivat myös tekstin rytmittäjinä. Graafisten esitysten tehtävänä on kiteyttää sanomaa ja helpottaa asian ymmärtämistä.

6.3.1 Kuvat, värit ja typografia

Kuvien ja värien valinta perustui yllä luonnehdittuun vaikutelmaan. Yleisvaikutelman lisäksi kuvituksella haluttiin kertoa, että liikunta on helppoa ja mukavaa, liikuntaa voi harrastaa missä vain, liikkujat ovat tavallisia ihmisiä, kaverin kanssa liikkuminen on mukavaa, liikunnasta saa hyvän mielen, liikunta virkistää. Kuvia valitessa kiinnitettiin huomiota positiiviseen ja iloiseen yleisilmeeseen sekä tavanomaisuuteen. Tässä tapauksessa tavanomaisuudella tarkoitetaan sitä, että kuvissa on mahdollisimman vähän kilpaurheilun liittyviä elementtejä. Oppaan kuvatyypiksi valittiin perinteinen valokuva. Valintakriteereinä olivat helppo saatavuus ja muokattavuus sekä kuvien vähäiset kustannukset. Myös piirroskuvan käyttämistä pohdittiin, mutta käytössä oleva aika ei antanut mahdollisuutta piirroksien luomiseen. Kuvien väritystä pohdittaessa käytiin lävitse useita internetissä julkaistuja oppaita. Aineiston perusteella todettiin, että oppaissa käytetyt kuvat ovat useasti värikköisiä. Havainto herätti kysymyksen - voisimmeko tehdä jotain toisiin? Tilanne ratkaistiin kuvankäsittelyn ja koevedosten avulla. Muutamien kuvien väritystä muunneltiin ja ne liitettiin opasta kuvaavaan asettelumalliin. Tämän jälkeen malli tulostettiin arviointia varten. Arvioinnin keskeisimmät kriteerit olivat ratkaisun persoonallisuus, toteuttamistapa, kustannukset, käytettävyys ja soveltuvuus oppaan yleiseen vaikutelmaan. Vertailuperusteisiin pohjautuvassa arvioinnissa todettiin, että parhaiten oppaan ideaan soveltuu duotonekuva, jossa mustan värin rinnalle tuodaan yksi tehostava lisäväri. Valintaperusteina voidaan mainita mm. seuraavia seikkoja:

- Duotone-menetelmään perustuva kuvitus sitoo oppaan värimaailman hyvin yhteen.
- Kahden värin käyttäminen luo oppaaseen persoonallisen yleisilmeen.
- Väritystä voidaan helposti soveltaa oppaan graafisissa kuvioissa ja taulukoissa.
- Menetelmällä laaditut kuvat soveltuvat myös mustavalko-tulostukseen.
- Painatuskustannukset ovat neliväri-ratkaisua huokeammat.

Taloudellisten panosten puuttuminen ja kuvien käyttöön liittyvät tekijänoikeudelliset seikat vaikuttivat olennaisesti käytettävissä olevien kuvien määrään. Koska maksullisia kuvalähteitä ei voitu hyödyntää, hankittiin aineistoa omista lähteistä sekä KYSin tiedotusyksikön hallinnoimasta kuvapankista. Käytettyjen lähteiden tekijänoikeudelliset kysymykset on varmistettu ennen kuvien julkaisemista.

Värivalintaa tehtäessä arvioitiin, miten erityyppiset värit soveltuvat suunniteltuun vaikutelmaan sekä oppaan kuvitukseen. Vaihe eteni varsin nopeasti, sillä värien arviointia oli suoritettu jo kuvatyypin valinnan yhteydessä. Käytännössä vaihtoehtoja olivat erilaiset vihreän ja keltaisen sävyt. Väreinä molemmat viestivät oppaaseen sopivia asioita, kuten esimerkiksi positiivisuutta, luontoa, lämpöä, energisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Koevedosten vertailun jälkeen oppaan väriksi valittiin vihreä. Molemmat väri vaihtoehdot toimivat hyvin, mutta vihreän lisävärin terävyys ja laajemmasta sävyvalikoimasta johtuva monipuolisempi käytettävyys ratkaisivat valinnan. Vihreä väri antaa myös mahdollisuuden sekä mustan että valkoisen fontin käyttämiseen.

Hyvän luettavuusominaisuutensa vuoksi tekstin fontiksi valittiin Arial. Valintaan vaikutti myös se, että kirjasintyyppi soveltuu hyvin sekä sähköiseen että painettuun julkaisuun. Yleisistä suosituksista poiketen oppaassa ei käytetä kahta erilaista kirjasintyyppiä, vaan tekstiä elävöitetään taustavärien, muistutuslaatikoiden ja tekstiin sijoitettavien vahventeiden tai kursivien avulla. Tekstin palstoitusta pohdittaessa vertailtiin yksi- ja kaksipalstaisen tekstin luettavuutta ja ilmettä. Yksipalstaiseen asuun puettu teksti vaikutti raskaalta, tavanomaiselta ja asiakirjamaiselta, kun taas kaksipalstaisen tekstin avulla oppaaseen näytti muodostuvan piirteitä, jotka muistuttivat aikakauslehtien tekstiasua. Kaksipalstaisuudella saatiin myös aikaiseksi mielenkiintoisempia sivuvariaatioita – tekstin, kuvien ja graafisten esitysten sijoittelumahdollisuudet olivat huomattavasti yksipalstaratkaisua monipuolisemmat. Edellä mainitut seikat puolsivat selkeästi kaksipalstaisen ratkaisun valintaa. Lopullisen ratkaisu syntyi vasta koevedoksen tulostamisen yhteydessä. Tällöin todettiin, että suunniteltu A5-kokoinen kirjanen on kompromissi, jossa hyödynnetään sekä yksi- että kaksipalstaisia sivuratkaisuja. Toteutustapa toi oppaaseen elävyyttä ja mahdollisti sivujen pinta-alan tehokkaamman hyödyntämisen.

Oppaassa käytettävä teksti on muodoltaan tiivistettyä, helposti ymmärrettävää ja johdonmukaista. Tekstin muotoilussa ja laadinnassa sovellettiin seuraavia periaatteita:

- Määritä lukijakunta, jolle teksti on suunnattu.
- Mieti, mitä haluat sanoa ja kenelle.
- Rajaa aihe ja jätä ylimääräinen aines pois.
- Tarkista, että suunnitellun tekstin rakenne on johdonmukainen.
- Kirjoita sujuvaa kieltä ja noudata yleisiä kielenhuollon ohjeita.
- Käytä yleisiä, tavanomaisia sanoja.
- Mikäli oletat, että lukija ei tunne sanaa, selitä ne.
- Vältä vaikeita ja monimutkaisia sijamuotoja sekä verbirakenteita.
- Korvaa passiivilauseet aktiivilauseilla aina, kun se on mahdollista.
- Kirjoita lyhyitä lauseita, ilmaise mieluummin vain yksi tärkeä asia lauseessa.
- Kirjoita konkreettista kieltä ja anna esimerkkejä.
- Vältä viittauksia toisiin kohtiin tekstissä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen valikoitumiseen vaikuttivat teeman ajankohtaisuus sekä työnlaajan henkilökohtaiset kokemukset liikunnan tuottamista terveyshyödyistä. Kehittämistyön yhteydessä perehdyttiin mm. työpaikkaliikuntaan liittyviin tutkimuksiin ja selvityksiin sekä erilaisissa yrityksissä toteutettujen liikuntaohjelmien sisältöihin. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että liikuntaan liittyvät terveyshyödyt tunnistetaan hyvin, mutta syystä tai toisesta johtuen työpaikkaliikunnan kehittäminen työyhteisöissä on edennyt suhteellisen verkkaisesti. Työpaikkaliikuntabarometrin (2007) tiedoista voidaan nähdä, että valtaosassa yrityksistä työpaikkaliikunnan toteuttamistavat ja periaatteet ovat säilyneet lähes muuttumattomina. Tämän päivän työpaikkaliikunnan tyypillisenä piirteenä voidaan mainita, että liikunnan harrastaminen sekä siihen motivoituminen riippuu useimmiten työntekijän omasta aktiivisuudesta. Tavanomaista on myös, että toimet kohdistuvat pääosin jo liikuntaa harrastavien liikunnan tukemiseen (Aura & Sahi 2006, 33–35). Edellisestä johtuen työyhteisöjen käyttämät liikunnanedistämistoimet eivät riittävässä määrin ota huomioon liikunnallisesti passiivisia henkilöitä.

Sekä nykypäivän että tulevaisuuden henkilöstöongelmiin vastaavan työpaikkaliikunnan tulisi aiempaa voimakkaammin painottua liikunnallisesti passiivisten motivoimiseen, kannustamiseen ja aktivoimiseen muita liikkujia unohtamatta. Painopisteen siirtäminen liikunnallisesti passiivisten ryhmään tarkoittaisi mm. liikuntaan liittyvien taloudellisten resurssien kohdistamista myös aktivointi- ja motivointitoimenpiteisiin, työpaikalla tapahtuvan arkiliikunnan lisäämistä sekä liikuntaan liittyvän esimiestyön ja tuen järjestämistä työpaikalle (Aura & Sahi 2006, 82–85, 149–152). Auran (2006) mukaan toimenpiteiden tulisi kohdistua koko henkilöstöön, ja toiminnan olisi oltava entistä suunnitelmallisempaa ja läheltä johdettua. Johtopäätökset tukevat käsitystä työpaikkaliikunnan tehokkuuden parantamisesta yhteisesti hyväksytyn, koordinoitun ja esimiesjohtoisen liikuntaohjelman avulla.

Aineiston luotettavuuden pohdintaa

Aiheeseen perehdyttiin hankkimalla teemaan liittyvää aineistoa. Keskeisiä tietolähteitä olivat mm. liikuntaan ja työpaikkaliikuntaan liittyvät oppikirjat, oppaat, artikkelit, selvitykset ja internetsivustot. Materiaalin avulla tutustuttiin työpaikkaliikunnan keskeisiin käsitteisiin ja muodostettiin yleiskuva liikuntaohjelmien yleisistä toimintaperiaatteista. Perehty-

misvaiheen tiedonhankintaprosessia ohjattiin opinnäytetyön sisältöä kuvaavan luettelon avulla.

Kehittämistyön tietoperusta muodostui aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta, tutkimuksista, väitöskirjamateriaaleista, opinnäytetöistä, artikkeleista sekä internetmateriaaleista. Kirjallisuuslähteiden luotettavuutta varmistettiin jo tiedonhakuvaiheessa käyttämällä luotettavaksi tunnustettuja tiedonhakuportaaleja (Cinahl, PubMed, Linda ja Nelli). Haastavien tiedonhakutilanteiden yhteydessä hyödynnettiin Kuopion yliopistollisen sairaalan teellisen kirjaston henkilöstön ammattitaitoa. Tiedonhakusanojen määrittelyssä keskeisenä lähteenä käytettiin Ossi Auran väitöskirjatutkimukseen sekä Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt (Aura & Sahi, 2006) julkaisuun perustuvaa sanastoa.

Aihealueeseen liittyvä vankka ja runsas tutkimuksellinen tausta lisäsi kehittämistyössä käytetyn tiedon luotettavuutta. Liikunnan terveysvaikutuksiin liittyviä kansallisia sekä kansainvälisiä tutkimuksia ja selvityksiä hyödynnettiin etenkin kehittämistyön teoreettisen osan laadinnassa. Liikunnan vaikuttavuutta on tutkittu myös muista näkökulmista käsin. Uutta lähestymistapaa edustaa jo edellisessä kappaleessa esiin nostettu Ossi Auran väitöskirjatutkimus *Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework*. Työssään Aura tutki työpaikkaliikuntaa monipuolisesti ja uudella tavalla osana yrityksen osaamis-
pääomaa. Auran väitöskirjatutkimus toimi osaltaan työn innoittajana sekä opinnäytetyön keskeisenä tietolähteenä. Muita kehittämistyön kannalta merkittäviä asiantuntijoita ja tiedontuottajia olivat Mikael Fogelholm, Juhani Ilmarinen, Timo Sahi sekä Ilkka Vuori.

Internetlähteitä käsiteltiin ja tarkasteltiin kriittisesti, työssä hyödynnettiin vain asianmukaisin lähdemerkinnöin varustettuja tietolähteitä. Lisäksi lähteiden luotettavuutta ja ajankoh-
taisuutta varmistettiin käyttämällä tunnettujen virastojen ja organisaatioiden laatimia sivustoja. Keskeisimpiä internetaineistolähteitä olivat mm. Terveyskirjasto Duodecimin, Sosiaali- ja terveysministeriön, Suomen Kuntourheiluliiton, Työterveyslaitoksen sekä UKK-instituutin -verkkosivut.

Oppaan hyödynnettävyys

Työpaikkaliikunnasta saatavia hyötyjä voidaan lisätä entuudestaan kehittämällä työpaikkaliikuntaa nykysuositusten, viimeisimpien tutkimustulosten ja hyväksi havaittujen käytäntöjen suuntaisesti. Nykyaikaisen liikuntaohjelman käyttöönottoaminen on monivaiheinen ja suhteellisen pitkäkestoinen prosessi. Mikäli esimiehellä ei ole aiempaa kokemusta liikun-

taohjelmien käynnistämisestä, vaatii prosessiin perehtyminen aikaa. Tähän tarpeeseen liikuntajärjestöt ovat reagoineet järjestämällä liikuntaohjelmien käynnistämistä edistäviä maksullisia kursseja ja koulutuspäiviä. Liikuntaan, liikunnan hyötyihin ja työpaikkaliikuntaan liittyvää aineistoa on tarjolla hyvin runsaasti. Tietotulva ja selvitettävien asioiden määrä saattaakin tukahduttaa liikuntaohjelmaan omatoimisesti perehtyvän esimiehen mielenkiintoa. Laatimani oppaan avulla esimies voi nopeasti ja kustannustehokkaasti hahmottaa, mistä liikuntaohjelmassa on kysymys, ja miksi liikuntaohjelma kannattaa käynnistää. Hän saa myös käsityksen liikuntaohjelman prosessin eri vaiheiden käytännön toteuttamisesta sekä toimintaan tarvittavista resursseista. Edellisen lisäksi oppaaseen on tiivistetty elämäntapamuutokseen, motivointiin ja palkitsemiseen liittyviä vinkkejä. Opasta hyödyntämällä esimies voi päivittää työyksikkönsä työpaikkaliikuntakäytännöt nykypäivän ja tulevaisuuden työhyvinvointia tukevaksi toimintatavaksi. Edellytyksenä tietenkin on, että esimies sekä yrityksessä työskentelevät päättäjät kokevat liikuntaohjelman työyhtiön hyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Oppaan tietoja lähiesimies voi soveltaen hyödyntää myös muiden kehittämis- tai muutosprosessien yhteydessä.

Opas ei tarjoa valmista yhteen formaattiin puristettua ratkaisua, sillä liikuntaohjelmat toteutetaan harvoin sisällöltään samanlaisina ratkaisuina. Yleensä ne räätälöidään työnantajan tarpeiden mukaisesti koska yritysten henkilöstörakenteet sekä toimintaympäristöt ja -periaatteet poikkeavat toisistaan. Muuntamistarpeesta johtuen oppaan sisällöstä muodostui pikemminkin ohjaava kuin ohjeistava. Joustavuutensa ansioista ohjaavalla toteuttamistavalla laadittua opasta voidaan soveltaa erikokoisten ja eritoimialoilla toimivien yritysten liikuntaohjelmien käynnistämisen yhteydessä.

Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa keskusteltiin VeTe-hankkeen (Vetovoimainen ja terveyttä edistävä terveydenhuolto) vastuuhenkilöiden kanssa oppaan mahdollisesta liittämisestä muiden hankkeessa kehitettyjen käytäntöjen yhteyteen. Ratkaisu mahdollistaisi oppaan julkaisemisen valtakunnallisesti hankkeeseen osallistuvien kahdeksan sairaanhoitopiirin alueella. Edellytyksenä olisi, että syntynyt opas todettaisiin riittävän tasokkaaksi ja julkaisukelpoiseksi tuotokseksi. Toivotaan, että oppaan laaja jakelu mahdollistuu VeTe-hankkeen verkostojen avulla.

Oppaan käytettävyyden arviointi

Oppaan rakenteen, sisällön ymmärrettävyyden ja hyödyllisyyden arviointi toteutui aiottua suppeampana, sillä esimiehille suunnattu oppaan toimivuuden testaaminen jäi toteuttamatta. Esimiehiltä saatujen vinkkien perusteella olisi kenties voitu tehdä jotain toisin. Oppaan sisällön arviointia suorittivat työn ohjaajan Sinikka Tuomikorven lisäksi kolme ulkopuolista henkilöä. Kukaan ulkopuolisista arvioijista ei työskennellyt esimiestehtävissä, joten kukin arvioinnin suorittaja pohti oppaan ominaisuuksia omista lähtökohdista käsin. Arvioijilta saadut kommentit puolsivat oppaan julkaisemista.

Opasta olisi voinut vielä hieman tiivistää. Tällä ei tarkoiteta asiasisällön supistamista, vaan tekstien sanoman ja ilmaisun parempaa kiteyttämistä. Myös esimiehen roolia olisi voinut nostaa selkeämmin ja voimakkaammin esiin, koska aiemmin työpaikkaliikuntaan liittyvät vastuut ovat vain osin liittyneet lähiesimiehen tehtäviin. Laaditun kehittämistyön mukaan esimiehen toimenkuvaan liitettäisiin uudenlainen työtehtävä.

Pohdintaa opinnäytetyöhön liittyvästä oppimisprosessista ja jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyöni muodostui teoriaosioista sekä esimiehille suunnatusta oppaasta. Teoreettisen tiedon hankintaan tutustuin jo aiemman opinnäytetyöni yhteydessä, joten tiedon hankinnan osalta prosessi oli lähinnä entisen kertaamista. Keräämäni tieto avasi minulle uusia näkökulmia ja laajensi työpaikkaliikuntaan liittyvää näkemystäni. Erityisesti yllätyin siitä, miten suurta mielenkiintoa kunto- ja työpaikkaliikuntaa kohtaan tunnetaan Suomen valtionhallinnossa sekä muilla kansallisilla ja kansainvälisillä tahoilla. Mittavia liikuntatutkimuksia sekä liikunnanedistämishankkeita on käynnistetty ja toteutettu runsain määrin eri puolilla maailmaa. Liikunnasta saatavat hyödyt tunnustetaan nykyisin globaalisti. Aiemmin mielsin suomalaisen terveysliikuntatoiminnan lähinnä terveys- ja liikuntajärjestöjen, työyhteisöjen, liikuntapalvelutuottajien sekä kuntien ja työnantajien väliseksi ”puuhasteluksi”. Todellisuudessa järjestöt, kunnat sekä valtionhallinto ovat olleet ja ovat edelleen aktiivisesti mukana mittavissa eri-ikäisten väestönosien toimintakyvyn ylläpitämiseen tähtäävissä kehittämis- ja edistämishankkeissa.

Oppaan laatiminen oli minulle lähes uusi kokemus. Prosessissa keskeistä oli ymmärtää, millä keinoilla laajasta teoriasta saadaan muodostettua kokonaisuus joka houkuttelee lukijansa toimintaan ja on tietosisällöltään riittävä sekä visuaalisesti miellyttävä kokonai-

suus. Tiedon tiivistäminen osoittautui prosessin hankalimmaksi vaiheeksi. Suuresta teoreettisesta tietomäärästä oli poimittava vain keskeisimmät ja liikuntaohjelman kannalta tärkeimmät tiedot. Tiivistetyn tekstin synnyttämiseen tarvittiin useampia opasversioita ja muutamia ohjauskertoja. Oppaan graafisen suunnittelun vaiheisiin perehdyin omatoimisesti mutta laatimani idean toteuttamiseen tarvitsin ulkopuolista apua, sillä käytössäni ei ollut graafisen asun toteuttamiseen tarvittavaa taitto-ohjelmaa. VeTe-hankkeessa työskentelevä suunnittelija Tiia Harjulampi lupautui avustamaan minua ulkoasun teknisessä toteuttamisessa, kuvien ja kaavioiden muokkaamisessa, oppaan taittamisessa sekä graafisessa viimeistelyssä. Itse vastasin tekstin sisällön tuottamisesta, kuvien hankinnasta sekä kaaviokuvien laatimisesta. Prosessin aikana tapahtunut ideointi perustui yhteistointintaan. Lopullisen ulkoasun viimeistelyn suorittivat KYSin monistamon asiantuntijat.

Kehittämistehtävän toteuttaminen auttoi minua ymmärtämään työhyvinvointiin linkittyvän työpaikkaliikunnan kokonaisuutta sekä siihen liittyviä haasteita ja kehittämistarpeita. Henkilöstön hyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyvät ongelmat ja lieveilmiöt ovat todellakin konkretisoitumassa ja tuomassa oman vivahteensa yritysten toimintaympäristöön. Työpaikkaliikunta sinällään ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin, mutta sen avulla voidaan joko välittömästi tai välillisesti vaikuttaa moniin työhyvinvointia tukeviin osa-alueisiin. Työpaikalla toteutetun ja työnantajan tukeman liikunnan synnyttämät edut eivät kohdistu ainoastaan henkilöstöön, vaan siitä hyötyvät myös heidän osaamistaan ja ammattitaitoaan ostavat yritykset. Kehittämistyön mielekkyyttä lisäsi havainto prosessin hyödynnettävyydestä muihin kehittämistehtäviin. Opinnäytetyön yhteydessä kehittyntä osaamista voin soveltaen hyödyntää myös muiden kehittämistehtävien tai hankkeiden suunnittelun, laatimisen ja toteuttamisen yhteydessä.

Jatkotutkimuksessa olisi mielenkiintoista selvittää, miten liikuntaohjelman käynnistämisoपा toimii esimiehen käytännön apuna. Tutkimuksessa voitaisiin hakea vastauksia esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Ovatko ohjeet riittävän selkeitä ja ymmärrettäviä?
- Motivoiko oppaan lukeminen liikuntaohjelman käynnistämiseen?
- Minkä verran opas nopeuttaa prosessin ymmärtämistä ja sen käytännön toteuttamista?
- Miten hyvin opas soveltuu eri toimintaympäristöihin?
- Ohjaako opas riittävästi?
- Mihin suuntaan opasta tulisi kehittää?

8 LÄHTEET

Kirjallisuus

Aalto, R. 2006. *Työelämän selviytymisopas – Käytännön ohjeita työhyvinvointiin*. Jyväskylä: WSOY.

Ahonen, G. Ikääntymisen haittojen lieventämisen liiketaloudelliset kustannus-hyötyvaikutukset. Kirjassa: *Ikääntyvät työelämässä*. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö, liiteosa 1996:14. Työministeriö, Helsinki 1996, 33–59.

Ahonen, G. *Henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen kannattaa myös taloudellisesti*. *Työterveys* 03/2000, Työterveyslaitos.

Andersin, H., Karjalainen, J. & Laakso, T. 1994. *Suoritusten mittaus ohjausvälineenä*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 111. ISBN 951-817-594-2.

Antikainen, R., Kujansivu, P. & Lönnqvist, A. 2006. *Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä*. Helsinki: Edita.

Aura, O. & Sahi, T. 2006. *Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt*. Helsinki: Edita Pharma Oy. ISBN 951-37-4670-4

Aura, O. 2006. *Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework*. Swedish School of Economics and Business Administration. Helsinki: Edita Prima Ltd.

Brusila, R. (toim.) 2002. *Typografia: kieltä vai visuaalisuutta*. Porvoo; Helsinki: WSOY

Dunn A.L., Trevedi M.H. & O'Neal A. (2001) *Physical activity dose –response effects on outcomes of depression and anxiety*. *Medicine & Science in Sports & Exercise*. ; 33: 1225-1229.

European Commission. 2004. *Special Eurobarometer 213. Citizens of the European Union and sport*. Bryssel: Euroopan komissio.

European Commission. 2010. *Special Eurobarometer 334. Sport and physical activity*. Bryssel: Euroopan komissio.

Fogelholm, M., Paronen, O. & Miettinen, M. 2007. *Liikunta – hyvinvointipoliittinen mahdollisuus. Suomalaisen terveysliikunnan tila ja kehittyminen 2006*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä. Helsinki.

Fogelholm, M., Lindholm, H., Lusa, S., Mäkelä, S., Moilanen, J., Paronen, O. & Saari-
nen, K. 2007. *Tervettä liikettä – terveysliikunnan hyvät käytännöt työterveyshuollossa*. Työterveyslaitos. Vammala.

Fulmer B., Gerhart B. & Scott K. (2003). *Are the 100 best better? an empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance*. *Personnel Psychology* 56, 965-993

Gebhard, D. L. & Crump, C. E. 1990. *Employee fitness and wellness programs in the workplace*. American Psychologist 45 (2), 262 – 272.

Griffiths, A. 1996. *The benefits of employee exercise programmes: a review*. Work & Stress 10 (1), 5-23.

Hackett & McDermott 1999. *A Holistic Approach to Compensation Design*. In Compensation and Benefits Review September / October 1999, 36-43

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. 2002. *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*. Journal of Applied Psychology 87, 268-279.

Heinonen, T. 2006. *Kaizen ja liiketoimintaprosessien kehittäminen, Case: Pirkanmaan sairaanhoitopiiri*. Tampereen ammattikorkeakoulun tutkintotyöraportti, 10-21

Helakorpi, S., Laitalainen, E & Uutela A. 2010 Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys, kevät 2009. Terveystieteen ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 7/2010, 211 sivua. Helsinki: Yliopistopaino.

Hietala, K. Ikääntymisen haittojen lieventämisen kansantaloudelliset kustannushyötyvaikutukset. Kirjassa: Ikääntyvät työelämässä. Ikääntyvien työllistymisedellytysten parantamista selvittäneen komitean mietintö, liiteosa 1996:14. Työministeriö, Helsinki 1996, 5–32.

Hirvensalo, M. & Häyrynen, T. 2007. Aikuisten liikunta. -Teoksessa *Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan* 2. uudistettu painos (toim. P. Heikinaho-Johansson & T. Huovinen), Helsinki: WSOY, 64–77.

Hirvensalo, M. & Häyrynen, T. 2003. *Aikuisten liikunta*. Kirjassa Heikinaho-Johansson, P., Huovinen, T. & Kytökorpi, L. *Näkökulmia liikuntapedagogiikkaan*. Jyväskylän yliopiston liikuntakasvatuksen laitos. Helsinki: Kirjoittajat ja WSOY.

Holopainen, M. & Rantaniemi, J. 2010. *Laadunhallintajärjestelmän käyttöönotto tuotannossa*. Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Hyypä, T. & Kronholm, E. 1998. *Uni ja vire*. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita ja teema-artikkelikirjat. Kansaneläkelaitos. Jyväskylä: Gummerus.

Ikäheimo, S., Löyttyniemi, T. & Tainio, R. 2003. *Ylimmän johdon palkitsemisjärjestelmät*. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, J. *Työkykyä edistävät ja heikentävät tekijät*. Kirjassa: Matikainen, E. ym. toim. Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. 1995. Helsinki: Työterveyslaitos ja Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 31-46

Ilmarinen, J. 1995. *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja*. Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim.) Helsinki: Työterveyslaitos. Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen.

Ilmarinen, J. 2005. *Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa*. Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki. ISBN 951-802-632-7 (sid.) ISBN 951-802-649-1 (PDF)

Imai, M. 1986. *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill, New York.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2006. *Laskentatoimi päätöksenteon apuna*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. *Mittareilla menestykseen – sokkolen-
nosta hallittuun nousuun*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy in to Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Katzmarzyk, P. T., Gledhill, N & Shephard, R. J. 2000. *The economic burden of physical inactivity in Canada*. CMAJ 2000; 163, 1435–1440

Katzmarzyk, P.T. & Janssen, I. 2004. *The economic costs associated with physical inactivity and obesity in Canada: an update*. CMAJ 2004; 29: 90–115).

Kauhanen, J. 2004 *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5.-6. painos. Vantaa: Dark Oy.

Kauppinen, T. Hanhela, R. & Heikkilä, P. & Kasvio, A. & Lehtinen, S. & Lindström, K. & Toikkanen, J. & Tossavainen, A. 2007. *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Työterveyslaitos. Helsinki: Vammalan Kirjapaino Oy. ISBN 978-951-802-769-3

Keränen, V., Lamberg, N. & Penttinen, J. 2003. *Julkaisu & Kuvankäsittely*. 2. laitos 1. painos. Jyväskylä: Dogendo Finland Oy.

Kerr, J. H. & Vos M. C. H. 1993. *Employee fitness programmes, absenteeism and general well-being*. Work & Stress 7 (2), 179-190.

Kettunen, R., Kähäri-Wiik, K., Vuori-Kemilä, A. & Ihalainen, J. 2002. *Kuntoutumisen mahdollisuudet*. Porvoo: WSOY, 91-100, 135-140.

Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Shipley, M. J., Vahtera, J. & Marmot, M. G. *Sickness absence as a global measure of health: Evidence from all cause mortality in the Whitehall II study*. British Med J 2003; 327: 3649.

Kivimäki, M., Forma. P., Wikström, J., Halmeenmäki, T., Pentti, J., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2004. *Sickness absence as a risk marker of future disability pension: The 10 town study*. J Epidem Comm Health 2004; 58: 710.

KomM. 1976. Liikuntalakikomitean mietintö. Komiteamietintö 1976:87. Helsinki

Kronholm, E. 1998. Miksi nukumme? [artikkeli]. Teoksessa Hyypä & Kronholm (1998): Uni ja Vire.

Kuntoliikuntaliitto. 2005. Liikuttajan työkirja – Kunto ja terveysliikunnan ohjaaminen. Helsinki.

Laamanen, K., Laine, R., Pääkkönen, J., Vakkuri, J., Vallinoja, V. & Väyrynen, P. 1999. *Mittaamisen parantaminen*. Helsinki: Laatukeskus (Edita), 68.

Laamanen, K. 2005. Johda suorituskyyä tiedon avulla – ilmiöstä tulkintaan. Helsinki: Suomen laatu keskus Oy.

Laine, P. 2007. EVA-raportti. Miehet Kuntoon - Kansalaiskunnan lasku ja korjaavat toimenpiteet. Helsinki: Taloustieto Oy. Yliopistopaino. ISBN 978-951-628-462-3

Lehmuskoski, M., Stenvall, M., Lehto, H. & Pitkänen, L. 2006. Joukkoliikenteen houkuttelevuuden ja käytön lisääminen liikkujaryhmittelyn avulla kaupunkiseuduilla. Kirjallisuus selvitys, väliraportti. 3.1.2006.

Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla - Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14. Opetusministeriö, Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto.

Liikuntalakikomitean mietintö. KM 1976:87. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1976.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. *Onnistu strategiassa.* Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Loiri, P. & Juholin, E. 1998. Huom! *Visuaalisen viestinnän käsikirja.* 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.

Louhevaara, V. 2000. *Lisääkö liikunta työkykyä ja hyvinvointia?* [artikkeli]. Työterveiset 3/2000 (Työterveyslaitoksen tiedotuslehti). Teoksessa *"Olen monesti ihmetellyt, että mikä minuun on mennyt, kun liikkuminen tuntuu useimmiten ihan mukavalta"* Tutkimus kuntoaan parantaneiden naisten liikuntamotiiveista. 2002. Haapaniemi, M. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Liikuntakasvatuksen laitos.

Lönnqvist, A. 2002. *Suorituskyvyn mittauksen käyttö suomalaisissa yrityksissä, lisensiaattitutkimus.* Tampereen teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden osasto. Tampere.

Lönnqvist, A. & Mettänen, P. 2003. *Suorituskyvyn mittaaminen – tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä.* Helsinki: Oy Edita Ab.

Marjava, P. 2007. *Ylimmän johdon palkitseminen Suomessa 2006. Akavalaisten liittojen jäsenet suomalaisten yritysten ylimmässä johdossa.* Pro gradu tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Taloustieteiden tiedekunta.

Mattila, P., Pajunen, M. & Kalske, K. 1994. *Julkaisun tekijän käsikirja.* Espoo: Suomen atk-kustannus.

Metsämäki, M. 1996. *Elektronisen julkaisun suunnittelu.* Helsinki: Oy Edita Ab.

Mielenterveyden keskusliitto. *Liikunta ja mielenterveys* [opas]. 2008

Miilunpalo, S. 1995. *Terveellisten elintapojen kehittäminen työyhteisössä.* Teoksessa Matikainen, E., Aro, T., Kalimo, R., Ilmarinen, J. & Torstila, I. (toim) *Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja.* Helsinki: Työterveyslaitos, Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, 221–231.

Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2006. *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa, palkittamisen haasteet ja tutkimustarpeet.* Työsuojelurahaston selvityksiä, 1:2006.

Moisio, J. *Jatkuvan parantamisen työkalupakki* [koulutusmateriaali]. Qualitas Fennica Oy. Viitattu: Marraskuu 2010.

Mustajoki, P. TARMO – Periaate. *Paino hallintaan lääkärin ohjein* [artikkeli]. Hyvä Terveys, 2005

Mätäsaho, R., Niskala, M. & Tuomala, J. 1999. *Ympäristölaskentatoimi johdon apuvälineenä*. Porvoo: WSOY, 208.

Niemi, T. 2003. *Visuaalinen markkinointi*. Helsinki: WSOY

Nupponen, R. & Suni, J. *Henkilökohtainen liikuntaneuvonta*. Teoksessa: Fogelholm M, Vuori I (toim): *Terveysliikunta*. Helsinki: Duodecim. 2005.

Nupponen, R. 1993. *Terveyspsykologian perusteet*. Stakes (Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.) Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy., 1994, 76-90, 91-103.

Näsman, O. & Ilmarinen, J. 1999. *Metal-Age: A process for improving well-being and total productivity*. In: *Exp Aging Res* 25 (1999): 4, 379–384.

Näsman, O. 2003. *Company-level strategies for promotion of well-being, work ability and total productivity*. In: *Aging and work*. Ed. by Kumashiro, M., Taylor & Francis, London and New York, 117–184.

Näsman, O. & Ahonen G. The DalBo-project: *The economics of maintenance of work ability*. In: *Aging and Work* 4. Ed. by W J A Goedhard. *Healthy and productive aging of older employees*. The Hague, The Netherlands 1999.

Ojanen, M. *Millainen osa liikunnalla on psyykkisessä hyvinvoinnissa?* Teoksessa Miettinen M. (toim.) *Haasteena huomisen hyvinvointi -miten liikunta lisää mahdollisuuksia?* Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja 124. Jyväskylä: Likes 2000, 123–150.

Ojanen, M., Svennevig, H. & Nyman, M. & Halme, J. *Liiku oikein -voi hyvin, liikunnan merkitys hyvinvoinnille*. Liikuntalääketieteellisen seuran julkaisu nro 153. Helsinki 2001, 19–23, 99–189.

Oksanen, T., Vahtera, J. & Kivimäki, M. 2007. *Työ ja terveys; Sairauspoissaolot*. Teoksessa *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Helsinki. Työterveyslaitos. s. 194–200.

Paluska, S. A. & Schwenk, T. L. 2000. *Physical Activity and Mental Health*. *Sports. Med.* 2000; 29: 167–180.

Peltomäki, P., Viluksela, M. & Hiltunen, M-L. Tyky-barometri. 2002. *Työkykyä ylläpitävä ja esittävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001*. Helsinki: Työterveyslaitos. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Pesonen, S. & Tarvainen, J. 2003. *Julkaisun tekeminen*. 2. laitos 1. painos. Jyväskylä: Degendo Finland Oy.

Pohjonen, T. 2003. *Liikunnan terveysvaikutukset työikäiseen väestöön*. Teoksessa Hanhinen, H. *Työfysioterapia. Yhteistyötä työ- ja toimintakyvyn hyväksi*. Työterveyslaitos, Helsinki

Polkutie, A. Kuvittaja, rakennusarkkitehti. [Haastattelut 14.12.2007, 18.1.2008]. Teoksessa: Yrjölä, A. 2008. Opinnäytetyö. *Arviointipalvelun yritysesite. Case: Catella Property Oy.* Lahden ammattikorkeakoulu. Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma Yritysviestintäjärjestelmät

Prochaska, J. O. & DiClemente, C. C. (1983) *Stages and processes of self-change of smoking: toward an integrative model of achange.* Journal of Consulting and Clinical Psychology, 51(3), 390–395.

Prochaska, J. O., DiClemente, C. C & Norcross, J. 1992. *In search of how people can change: applications to addictive behaviors.* American Psychologist. September 1992. Vol. 47. No. 9, 1102–1114.

Prochaska, J. O. & Norcross, J. 2001. *Stages of change.* Psychotherapy. Winter 2001. Vol. 38. No. 4, 443–448.

Prochaska, J. O., Redding, C. & Evers, K. 2002. *The transtheoretical model and stages of change.* Teoksessa Glantz, K., Rimer, B. & Lewis, F. 2002. *Health behavior and health education: theory, research, and practice.* 3. painos. San Francisco: Jossey-Bass.

Puranen, P. 2004. *Jatkuva parantaminen ei vaadi suuria investointeja.* [artikkeli] Leader's magazine Yritystalous 64 (4): 65-68.

Pönkkö, T. 2000. *Jyväskyläläisessä yrityksessä toteutetun työkykyä ylläpitävän toiminnan vaikutukset työntekijöiden työkykyyn.* Liikuntapedagogiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa.* Juva: WSOY.

Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen.* Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. & Honka J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen.* Helsinki: Oy Edita Ab.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2005. *Mikä meitä motivoi?* Teoksessa *Palkitseminen globaalissa Suomessa*, 132–148, 1. painos. Toim. Vartiainen, M & Kauhanen, J. Helsinki: WSOY

Salminen, A. & Huitti, S. 1996. *Ismien ihmema: Teollisuusyritysten johtamisopit vertailussa.* Helsinki: TT-kustannustieto, 199–215.

Salorinne, S. & Laamanen, K. 1994. *Tuotekehityksen mittaaminen.* Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto, 54.

Sarlin, E-L. 1995. *Minä kokemusten merkitys liikuntamotivaatiotekijänä.* Studies in sport, physicaleducation and health 62. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house and ER-Paino Ky.

Savola, J. 1977. *Työpaikkaliikunta Suomessa.*

Schneider, B., Hagnes, P. J. & Smith D. B. & Salvaggio A. N. 2003. *Which comes first: Employee attitudes or organizational financial and market performance.* Journal of Applied Psychology 88, 836–851.

Shea, D & Holzschlag M. E. 2005. *The Zen of CSS design*. Peachpit Pres. Kalifornia, USA.

Silfverberg, P. 2004. Projektiopas. Osa II: *Projektisuunnittelun käsikirja*. Suomen ympäristökeskus. Helsinki.

Sink, D. S. 1985. *Productivity Management: Planning, Measurement and Evaluation, Control and Improvement*. New York, John Wiley & Sons, Inc. 518.

Strömmer, Riitta. 1999. *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Oy Edita Ab.

Svärd, T. 1999. Liikunta työpaikalla. *Työpaikan liikuntapalvelujen käyttö ja osallistumisen ehdot*. Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Terveystieteen laitos.

Tarrants, W. E. 1980. *The measurement of safety performance*. Garland STMP Press. New York, 414.

Telama, R. 1976. *Liikunnan ja työpaikkaliikunnan käsitteistä*. Stadion 13 (2)

Telama, R. 1986. *Mikä liikunnassa kiinnostaa – liikuntamotivaatio*. Teoksessa Vuolle, P. & Telama, R. & Laakso, L. (toim.) 1986. *Näin suomalaiset liikkuvat*. Liikunnan ja kansanterveyden julkaisuja, 50. Helsinki: Valtion painatuskeskus.

Terveysliikunnan tutkimusuutiset. 2007. *Tutkimustieto rohkaisee liikkumaan*. UKK-instituutti. ISSN 1456-9671. Tampere: PK-paino.

Tuomainen, K. 1999. *Muutoshallinnan mestari*. 4, uusittu painos. Helsinki: Laatuokeskus.

Turku, R. 2007. *Muutosta tukemassa. Valmentava elämäntapaohjaus*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Työpaikkaliikunnan barometri 2007. Suomen Kuntoliikuntaliitto ry 2008.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Virtanen, M., Virtanen, P., Linna, A. & Pentti, J. 2002. *Sairauspoissaolot ja hyvinvointi*. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos, 16-7, 19-21, 24-5.

Vahtera, J., Pentti, J. & Kivimäki, M. 2004. *Sickness absence as a predictor of mortality among male and female employees*. J Epidemi Comm Health 2004; 58: 3216.

Vartiainen, M., Rantamäki, T., Hakonen, M. & Simola, A. 1999. *Tuotekehityksen palkitseminen*. Metalliteollisuuden Keskusliitto, MET. Jyväskylä: Gummerus,

Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. 1998. *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vuolle, P. 2000. *Liikunnan merkitys rakentuu elämänkaarella*. Teoksessa Miettinen, M. (toim.) Liikunnan yhteiskunnallinen perustelu II. Tutkimuskatsaus. Liikunnan ja Kansanterveyden julkaisuja 124. Likes-tutkimuskeskus, Liikunnan ja kansanterveyden edistämissäätiö. Jyväskylä: 23–46

Vuori, I. 2003. *Lisää liikuntaa!* Helsinki: Edita Prima Oy.

Vuori, I., Taimela, S. & Kujala, U. (toim.) 2005. *Liikuntalääketiede*. (3.) uudistettu painos. Kustannus Oy Duodecim. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.

The World Health Report 2002. *Reducing risks, promoting healthy life*. Geneva: World Health Organization, 2002.

Ylen, H. & Ojanen, M. 1999. *Liikunta on hyväksi jos siltä tuntuu*. Liikunta mielen-terveyspotilaiden avohoidon tukena -projekti. Liikuntatieteellisen seuran julkaisu nro 145. Helsinki.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hulkko, K., Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. 2005. *Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen*. Teoksessa Vartiainen, M & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 282-297.

Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas?* Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Hallintovaliokunnan mietintö 8/2000 vp. Hallituksen esitys laiksi lääninhallituslain 2 ja 4 §:n muuttamisesta. HaVM 8/2000 vp - HE 155/1999 vp. Saatavissa: http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/havm_8_2000_p.shtml

Head, J., Ferrie, J. E., Alexanderson, K., Westerlund, H., Vahtera, J. & Kivimäki M. *Diagnosis-specific sickness absence as a predictor of mortality: the Whitehall II prospective cohort study* [verkkajulkaisu]. British Medical Journal 2008;337:a1469, 2 October 2008, doi:10.1136/bmj.a1469. [viitattu 19.11.2010]. Saatavissa: http://www.bmj.com/cgi/content/abstract/337/oct02_2/a1469

Heikkinen, E & Ilmarinen, J. Lehtiartikkeli. *Liikunta säilyttää työkykyä ja ikääntyneiden toimintakykyä*. Duodecim 2001;117(6):653-60. Helsingin Sanomat. International edition [verkkajulkaisu]. Low fitness a more effective killer than smoking. [15.9.1999.] Saatavissa: <http://www2.hs.fi/english/archive/today/150999-03.html>

Helakorpi, S., Patja, K., Prättälä, R. & Uutela, A. 2007. *Suomalaisen aikuisväestön terveyskäyttäytyminen ja terveys – kevät 2006*. Kansanterveyslaitos. Terveysten edistämisen ja kroonisten tautien ehkäisyn osasto. Helsinki. Saatavilla: http://www.ktl.fi/attachments/liikunta/avtk_2007b01.pdf

Helsingin yliopiston viestinnän laitos. Johdatus typografiaan eri näkökulmista. [verkkajulkaisu]. Helsinki [viitattu 4.1.2008]. Saatavissa: <http://www.valt.helsinki.fi/staff/mainkine/typogr.thm>

Härmä, M. *Tietotyö ja työajattomuus yleistyvät - työajan hallinta auttaa jaksamaan* [verkkojulkaisu], Työterveiset, Työterveyslaitoksen verkkolehti 3/2001, s. 4–6)

Härmä, M. & Sallinen, M. 2008. *Hyvät elintavat tukevat unta, Hyvä uni - hyvä työ*. [verkkojulkaisu.] Duodecim. Terveyskirjasto

Johdatus viestintätieteisiin [verkkodokumentti]. Saatavissa: <http://internetix.fi/opinnot/opintojaksot/Oviestinta/tiedotusoppi/johdatusviestintatieteisiin/luento1.2.html>

Liikunnan ja nuorisotyön asema lainsäädännössä. Kuntaliitto. [verkkosivu.] [8.3.2010.] Saatavissa: http://www.kommunerna.net/k_perussivu.asp?path=1;29;351;536;31767;31754

Liikunta ja mielenterveys [opas]. 2008. Mielenterveyden keskusliitto. Helsinki: Kehitys Oy, Pori. Saatavissa: <http://www.mtkl.fi/@Bin/285221/Liikunta+ja+mielenterveys+netti.pdf>

Liikuntalaki. Finlex. [verkkosivu] [18.12.1998/1054] Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1998/19981054>

Luja-Penttilä, S. (1979) *Sosiaali- ja terveysministeriön tervehdys. Työliikunta terveydeksi: Ammattiyhdistysliikkeen työliikuntaseminaari* Murikka 8. – 9.9.1979 [seminaariaineisto]. Työväen Kuntoliitto TKL ry.

Opetushallituksen ylläpitämä verkkopalvelu [verkkosivu]. *Jatkuva parantaminen*. EDU.fi. Saatavissa: http://www03.edu.fi/aineistot/keke_paiv/yleistietoa/rakentaminen.htm

Opetushallitus. Etälukio. *Terveystiedon kurssimateriaalia liikunnasta* [verkkosivu]. Saatavissa: http://www2.edu.fi/etalukionterveystieto/page.php?elimistoumln_reaktiot_liikuntaan

Opetusministeriö. Kulttuuri-, liikunta- ja nuorisopolitiikan osasto. 2008. [Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2008:14]. *Ehdotus kansalliseksi liikuntaohjelmaksi julkisen ohjauksen näkökulmasta*. Liikkuva ja hyvinvoiva Suomi 2010-luvulla. Helsinki: Yliopistopaino. Saatavissa: <http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2008/liitteet/tr14.pdf?lang=fi>

Oulun työterveys. Tietotyö ja uni [luentomateriaalia] [viitattu 1.12. 2006]. Saatavissa: https://tths.oulunttyterveys.fi/tthclinic/alat/toimisto_ja_tietoty/tietoty_ja_uni.pdf

Palkitseminen vaikuttaa – juhlaseminaarin aineisto. 13.12.2006. Palkitsemisen tavoitteet ja onnistuminen asiantuntijaorganisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Case Deloitte

Pitkänen, R - H. & Ruotsalainen, N. 2005. Palkitsemisen kehittäminen TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa. Tutkintotyöraportti. Tampereen ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201003064034>

Reivilä, M. Tyky – liikunta osaksi elämäntyyliä [lehtiartikkeli]. *Sosiaalivakuutus* 34(3): 30–31, 1996. Teoksessa Castren, P. 2003, 13. *Aslak-kuntoutujien liikunta-aktiivisuus ja siihen yhteydessä olevat tekijät*. Liikuntapedagogiikan pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-2003897712>

Räsänen & Kangas 2005. *Värioppia*. Turun Opettajankoulutuslaitos. [verkkojulkaisu]. Turku [viitattu 21.11.2007]. Saatavissa: http://vanha.edu.utu.fi/tokl/tata/kuvataide/oppimateriaalia_colors2.htm.

Teoksessa Yrjölä, A. 2008. *Arviointipalvelun yrityseseite. Case: Catella Property Oy*. Opin- näytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu.

Sjöholm, K. *Liikunnan ja nuorisotyön asema lainsäädännössä*. Kuntaliitto. [verkkosivu.] [8.3.2010.] Saatavissa: http://www.kommunerna.net/k_perussivu.asp?path=1;29;351;536;31767;31754

Sosiaali- ja terveysministeriö. *Lasten, nuorten ja perheiden hyvinvoinnin politiikkaohjelma* [verkkojulkaisu] [5.12. 2007.] Saatavissa: <http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/lapset/fi.jsp>

Suomen Kuntourheiluliitto, Kunto ry. *Kansallinen liikuntatutkimus 2005-2006 Aikuiset 19-65-vuotiaat*. SLU:n julkaisusarja 5/06. ISSN: 1455-9781
ISBN: 952-5062-74-0. Saatavissa: <http://www.slu.fi/liikuntapolitiikka/liikuntatutkimus2/>

Tamminen, J. & Lainevuori, A. 27.1.2009. *Uudenmaan maakuntasuunnitelman työvoima- ja väestöryhmä*. Katsaus työvoima- ja väestökehitysarvioihin. Saatavissa: http://www.uudenmaanliitto.fi/files/1664/Tyovoima_ja_vaesto.pdf

Tervemedia. *Yleistä liikunnasta* [verkkosivut] Saatavissa: <http://www.tohtori.fi/?page=0708511&id=7180332>

Työministeriö. 2006. *Hyvää työtä ja osaavaa työvoimaa*. Työministeriön tulevaisuuskat- saus ensi hallituskaudelle. Innocorp Oy / Edita Prima Oy. Saatavissa: http://www.mol.fi/mol/fi/99_pdf/fi/06_tyoministerio/06_julkaisut/10_muut/tm_tulevaisuuskat- saus.pdf

Työsuojelurahasto. 2008. Tutkimus etsii keinoja unettomuuden hoitoon[verkkotiedote], [viitattu 31.12.2008]. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/uutistori/tiedotteet/tiedote/-/view/4158>

Työterveyslaitos. Duunitalkoot *Työhyvinvoinnin edellytykset* [verkkosivut.] Saatavissa: http://www.ttl.fi/duunitalkoot/johto_s3.html

Työterveyslaitos. Kunta 10 -tutkimus. Työsuojelurahaston tiedote. *Työsuojelurahasto tu- kee lähes 10 miljoonalla eurolla työelämän tutkimusta ja kehittämistä* [verkkojulkaisu]. [31.12.2008.] Saatavissa: <http://www.tsr.fi/uutistori/tiedotteet/tiedote/-/view/4158>

Työterveyslaitos. *Sairauspoissaolot ovat luultua parempi terveysmittari* [verkkodokument- ti]. [09.10.2008.] Saatavissa: <http://www.poliklinikka.fi/?page=1497210&id=8449338>

Työterveyslaitos. *Uni ja vireys* [verkkojulkaisu.] [22.10.2010] Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyoaika/uni_ja_vireys/sivut/default.aspx

UKK-instituutti. *Liikuntasuosituks* [viitattu 13.8.2010]. Saatavilla: <http://www.ukkinstituutti.fi/ammattilaisille/terveysliikuntasuosituks/liikuntapiirakka>

Valtioneuvosto. *Terveysten edistämisen politiikkaohjelma 2007*. Saatavilla:
<http://www.valtioneuvosto.fi/toiminta/politiikkaohjelmat/terveys/ohjelman-sisaeltoe/fi.pdf>

Vasankari, T. *Terveysliikunnan yhteiskunnallinen merkitys – voiko terveysliikunnalla tasapainottaa kuntataloutta?* Kaarinan kaupungin strategiaseminaarin aineisto [viitattu: 1.6.2009]. Saatavissa:
http://www.liiku.fi/mp/db/file_library/x/IMG/44125/file/VasankariLiiku19309.ppt

von Bonsdorff, M. E., Vanhala, S., Seitsamo, J., Janhonen, M. & Husman, P. *Henkilöstön eläkeaikeet ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 ja 2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla*. Eläketurvakeskuksen keskustelualoitteita [verkkojulkaisu] 2010.

Vuori, I. *Suomalaisten terveys* [verkkojulkaisu] Duodecim [18.7.2005].
Saatavissa:
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00014&p_haku=suomalaisten terveys](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=suo00014&p_haku=suomalaisten%20terveys)

Vuori, I. *Sairauksien ehkäisy* [verkkojulkaisu]. Duodecim, terveyskirjasto [19.1.2009].
Saatavissa:
[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00149&p_haku=sairauksien ehkäisy](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=seh00149&p_haku=sairauksien%20ehk%C3%A4isy).

Wikström, M. 2005. *Kahden vuoden liikuntaintervention vaikuttavuus työikäisten koettuun työkykyyn, fyysiseen suoriutuskykyyn, liikunnan harrastamiseen ja painoindeksiin* [pdf-dokumentti]. Helsinki: Jyväskylän yliopisto [viitattu 26.7.2006]. Saatavissa:
http://thesis.jyu.fi/05/URN_NBN_fi_jyu-2005342.pdf

Yliopistopainon verkkosivut. Graafinen suunnittelu. Saatavilla:
<http://www.yliopistopaino.fi/fi/graafinen-suunnittelu>

9 LIITTEET

LIITE 1. LIIKKUMALLA LISÄÄRVOA – liikuntaohjelman käynnistämisoas työyhteisön esimiehille

LIKKUMALLA LISÄARVOA

**LIIKUNTAOHJELMAN KÄYNNISTÄMISOPAS
TYÖYHTEISÖN ESIMIEHILLE**



LIKKUMALLA LISÄARVOA

Liikuntaohjelman käynnistämispas työyhteisön esimiehille

Teksti: Petteri Mehto

Kuvat: Pohjois-Savon sairaanhoitopiiri/KYS ja Helena Leinonen

Ulkoasun suunnittelu ja taitto: Tiia Harjulampi

Paino: KYS Monistamo

2011

Sisällysluettelo

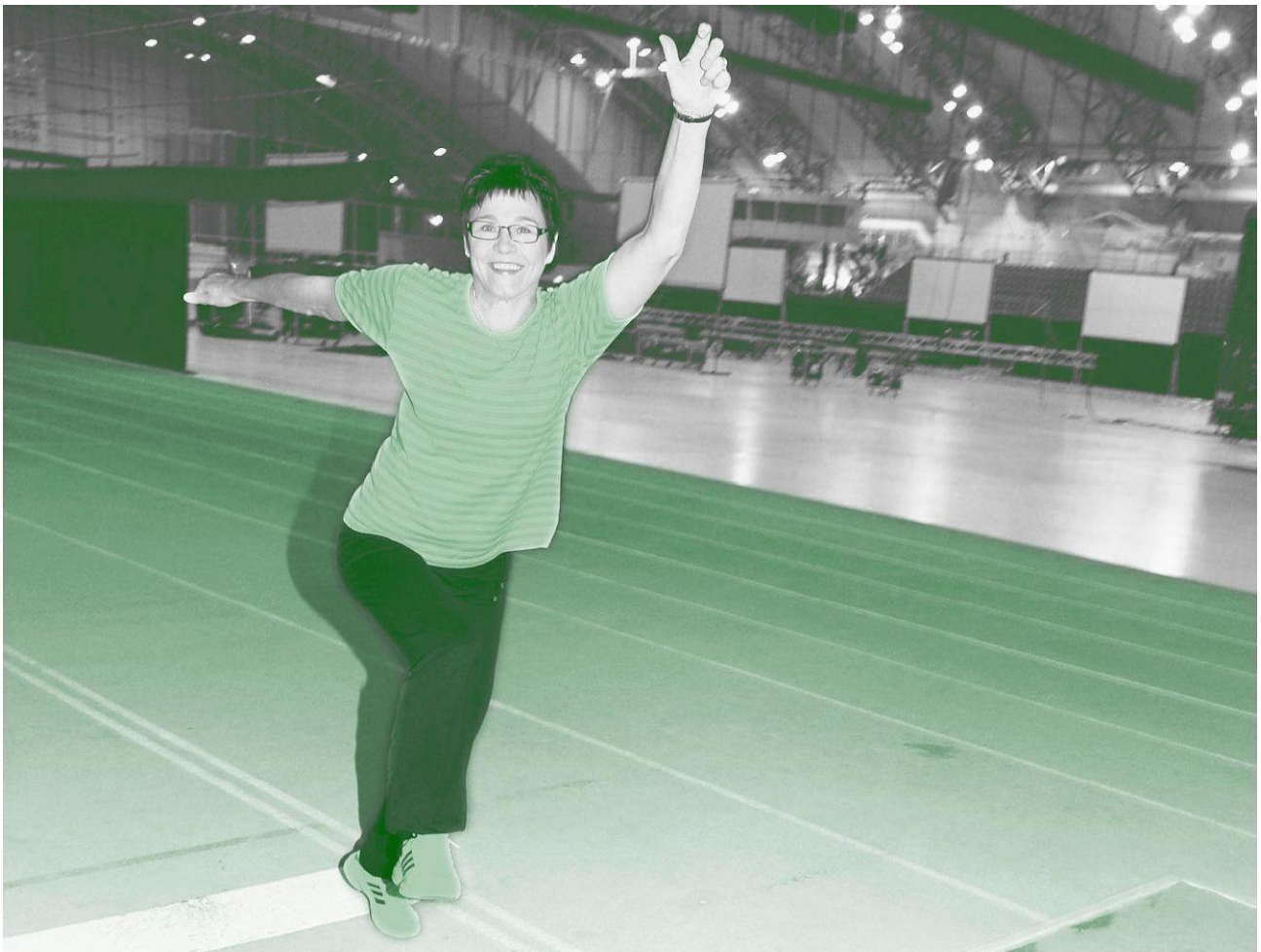
Onpa esimiestyön merkitystä ja henkilöstön hyvinvointia pohdittu aiemminkin	4
1. Miksi sinun kannattaa perehtyä tämän oppaan sisältöön?	5
1.1 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä	5
1.2 Työpaikkaliikunnan hyödyt ja vaikuttavuus - kahdeksan keskeistä näkökulmaa	6
2. Mikä liikuntaohjelma on?	13
3. Liikuntaohjelman toteuttaminen käytännössä	13
3.1 Yhteistyössä on ideaa ja voimaa	13
3.2 Esivalmisteluvaihe	15
3.3 Toimijoiden valitseminen ja tehtävien määrittäminen	15
3.3.1 Tehtävät ja vastuut	16
3.4 Liikuntatottumusten selvittäminen ja liikkujatyypin tunnistaminen	18
3.4.1 Kuntotestauksesta	19
3.4.2 Liikuntatottumusselvityksestä	21
3.4.3 Muutoshalukkuuden arviointi	21
3.4.4 Testien ja kyselyiden toteuttamisvälit	21
3.4.5 Liikkujatyypit ja tyyppien luokittelu	22
3.4.6 Liikkujatyypeille soveltuvat liikuntaympäristöt	24
3.4.7 Arkiliikunta aktivoi, yhdistää ja tuo vaihtelua	26
3.5 Liikuntaan motivointi	27
3.6 Mittaamalla motivoit, havainnollistat ja kehität	33
3.7 Liikuntaohjelman palkitsemiskäytännöt	34
3.8 Fiksu viestintä kannustaa ja luo liikuntamyönteisen ilmapiirin	35
4. Liikuntaohjelman laatiminen	38
5. Kehittäminen kuuluu kuvioihin	39
6. Työpaikkaliikunnan verotuskäytännöstä	41
7. Esimerkkejä toteutetuista liikuntaohjelmista	42
8. Lähteet	43

Onpa esimiestyön merkitystä ja henkilöstön hyvinvointia pohdittu aiemminkin

”Milloin työnjohtaja tietämättään rasittaa työntekijänsä voimia liiaksi ja tämä tapahtuu jatkuvasti, on siitä seurauksena yksilöiden liikarastitus, mikä työpaikalla ilmenee pienempänä ja huonompana työsuorituksena ja työntekijöillä unettomuutena ja ruokahaluttomuutena.”

”Koska väsymystila tuo mukanaan velttouden, kyvyttömyyden, alakuloisuuden sekä voi saattaa työntekijän sellaiseen tilaan, että hän on vallan pois suunniltaan, ja kun tätä mielentilaa sisäisten rauhasien eritystoiminta ja niiden kiihtynyt tila voivat vielä korostaa, on nykyaikaiselle työnjohtajalle aivan välttämätöntä kiinnittää tähän asiaan huomiota.”

Kasvatustieteilijä V. A. Niinisen toteamuksia oppikirjassa Sielutieteelliset ja kasvatustieteelliset näkökohdat työnjohdossa, 1948.



1. Miksi sinun kannattaa perehtyä tämän oppaan sisältöön?

Työelämässä tapahtuvista muutoksista on todennäköisesti keskusteltu myös sinun työpaikallasi? Tällä hetkellä puhutaan perinteisen työuran muuttumisesta pirstaloituneemmaksi ja projektiluontoiseksi sekä siitä miten tietotekniikan kehittyminen on muokannut työympäristömme. Edellisten havaintojen lisäksi on osoitettu, että:

- asenteet työntekoa kohtaan ovat muuttuneet
- työväestön keski-ikä nousee
- kansansairaudet yleistyvät entisestään
- ikärakennemuutos saattaa kiihdyttää sairauspoissaolojen kasvua ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä
- eläkeuudistuksesta huolimatta työvoiman tarjonta vähenee
- kilpailu osaavasta henkilökunnasta kasvaa
- yritysten kilpailukyky on rakentumassa entistä enemmän aivotyön eli henkilöstön osaamisen ja innovatiivisuuden varaan.

Esimiehillä näyttää riittävän ruodittavaa. Miten luoda työolosuhteet, joilla saataisiin aikaan henkilökohtaista sitoutumista? Millä keinoilla henkilöstöä innostetaan ja energisoidaan, jotta he viihtyisivät työelämässä aiempaa kauemmin? Entä kuinka vahvistaa osaamista tai yrityksen haluttavuutta työmarkkinoilla?

Tämä opas tarjoaa käyttöösi keinon jonka avulla voit lieventää edellä mainittujen muutosten tuomia vaikutuksia ja edistää henkilöstösi:

- työssä jaksamista ja työkykyä
- fyysisen kunnon kasvua
- työhyvinvointia

sekä kohentaa työyksikkösi:

- imagoa
- työskentelyilmapiiriä
- osaamispääoman kasvua
- imagoa

**Ne organisaatiot,
jotka sijoittavat rohkeasti henkilöstön
ja toimintatapojensa kehittämiseen
ennakkoluulottomasti ja tulevaisuus-
suuntautuneesti, menestyivät pitkällä
aikavälillä kilpailijoitaan paremmin.**

1.1 Esimies työhyvinvoinnin edistäjänä

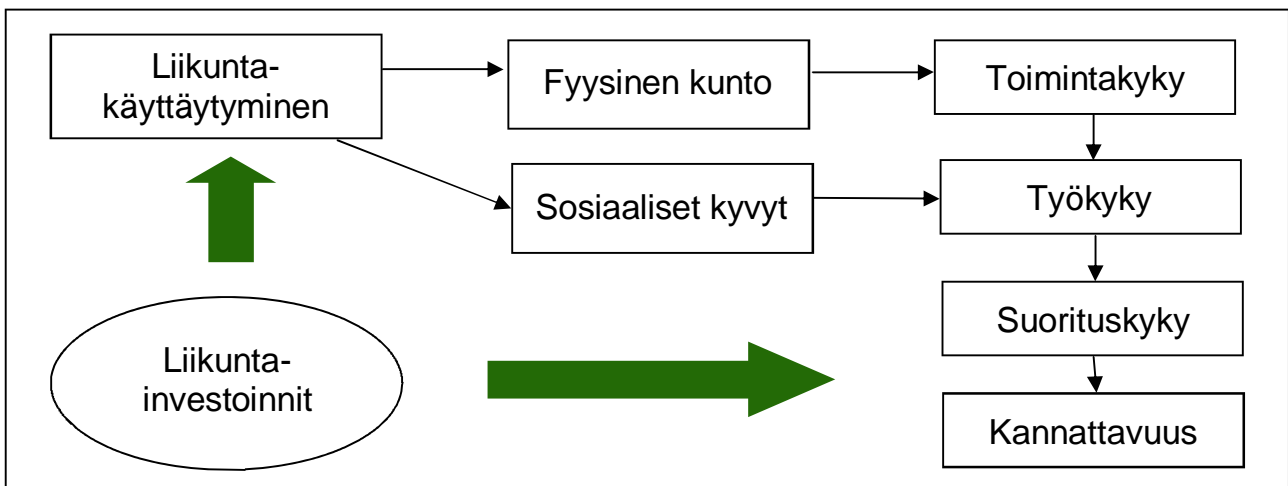
Esimiehet ovat keskeisessä roolissa työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä juuri he näkevät, millaisia ongelmia työssä suoriutumiseen saattaa liittyä. Vaikka työntekijällä on ensisijainen vastuu omasta terveydestään ja työkyvystään on myös esimiehen ryhdyttävä toimiin, mikäli henkilön tai henkilöstön jäsenten työkyvykkyydessä ilmenee ongelmia. Viimekädessä työhyvinvoinnin edistäminen koskee jokais- ta työyhteisön jäsentä aina työntekijästä työnantajaan saakka.



1.2 Työpaikkaliikunnan hyödyt ja vaikuttavuus - kahdeksan keskeistä näkökulmaa

Näkökulma 1. Henkilöstön työkyky yrityksen menestystekijänä

Henkilöstön hyvinvointi ja työkykyisyys ovat keskeisiä yritystoiminnan menestystekijöitä - niihin panostaminen tuo etuja niin omistajille kuin henkilöstöllekin. Työkykyiset ja hyväntuuliset työntekijät ovat motivoituneempia, joten heillä on myös paremmat edellytykset tehokkaaseen ja innovatiiviseen toimintaan. Yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa parempia toiminnan kehittämisen ja tuottavuuden parantamisen mahdollisuuksia. Yritykset voivat siis saada merkittäviä kilpailuetuja panostamalla aikaisempaa enemmän henkilöstönsä hyvinvointiin. Lisäksi hyvässä työviihtyvyyssmaineessa olevat yritykset houkuttelevat hyviä työntekijöitä huonomaineisia yrityksiä enemmän.



Kaavio 1. Työpaikkaliikunnan yhteydet yrityksen kannattavuuteen. (Lähde: Professori Guy Ahosen luentomateriaali. Liikunnan vaikutukset liiketoiminnan tehokkuuteen. 2006.)

Työhyvinvoinnin laajaan kokonaisuuteen liittyvä liikunta on todettu vaikuttavaksi henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisen keinoksi.

Työhyvinvoinnista välittämisen kautta esimies osoittaa arvostusta henkilöstöä kohtaan.

Näkökulma 2. Henkilöstön toimintakunto hyvän työsuorituksen osatekijänä

Kaavio 2 havainnollistaa, miten työsuorituksen taso ja sen myötä organisaation tuottavuus ja henkilöstön hyvinvointi muodostuvat kolmen erillisen osatekijän (motivaatio, kyvyt ja mahdollisuudet) tulosta. Kuvan kertolaskumuoto ilmentää sitä, että kaikki osatekijät ovat tulon muodostumisen kannalta välttämättömiä, eivätkä ne yksittäisinä tekijöinä riitä onnistuneen työsuorituksen saavuttamiseen. Esimerkiksi yksin terveyden ja toimintakyvyn heikentyminen voi tehdä tyhjäksi muiden edellytysten merkityksen. Katkoviivalla kaavion sisältö on jaettu työnantajan vaikutettavissa oleviin ja vaikutusvallan ulkopuolisiin asioihin. Liikunnan avulla kehitettävä toimintakunto kuuluu työnantajan vaikutuspiirissä olevien tekijöiden joukkoon.



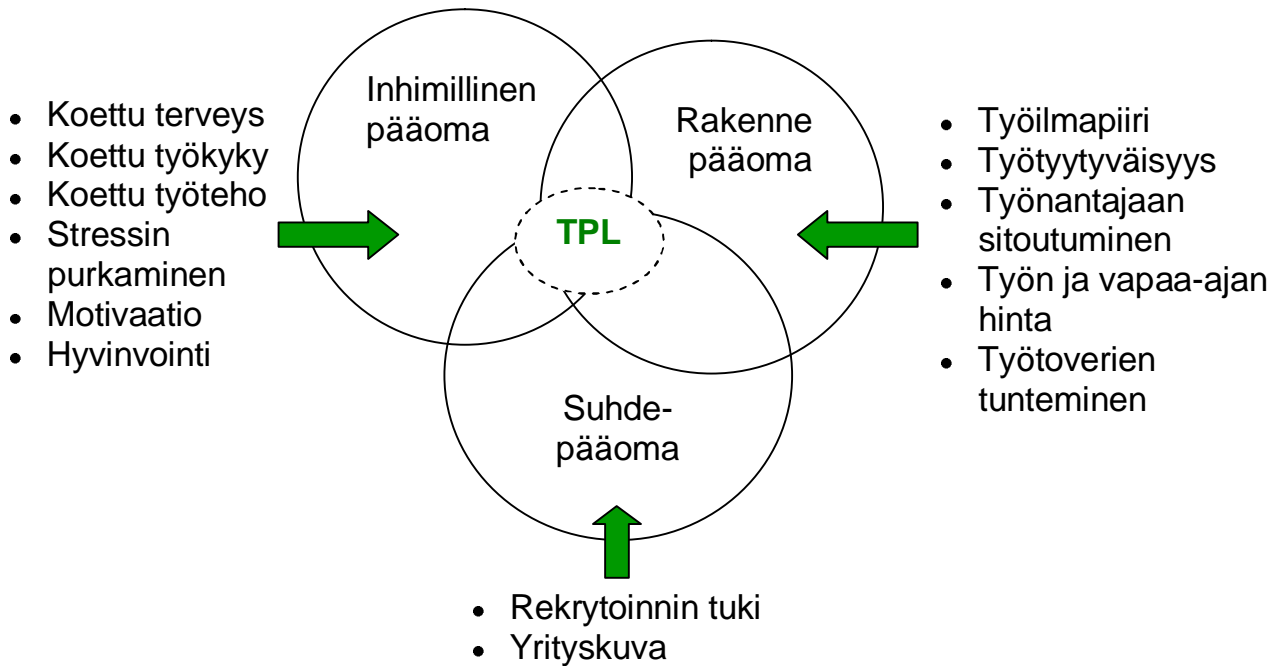
Kaavio 2. Toimintakunto hyvän työsuorituksen osatekijänä (Lähde: Ossi Aura & Timo Sahi teoksessa Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, 13.)

Näkökulma 3. Työpaikkaliikunta lujittaa yrityksen osaamispääomaa

Fyysisen työn tekijöistä on muokkautunut tietotyöläisiä, jotka osaamisellaan luovat valtaosan yrityksen arvosta - yritys on henkilöstönsä osaamisen summa. Tiedosta, innovatiivisuudesta, ihmisten osaamisesta ja näitä tukevista rakenteista muodostuva osaamispääoma on yksi tärkeimmistä nykyaikaisen yritystoiminnan resursseista.

Ossi Auran (2006) väitöskirjatutkimuksessa todetaan, että osaamispääoman rakenteiden vahvistaminen työpaikkaliikunnan avulla on mahdollista. Kaavio 3 havainnollistaa, kuinka liikunnan avulla edistettävät tekijät kytkeytyvät osaamispääoman osa-alueisiin, inhimilliseen, rakenne- ja suhddepääomaan.

Liikunta on tutkitusti tehokas työkyvyn ylläpitämisen keino.



Kaavio 3. Työpaikkaliikunnan yhteydet osaamispääoman eri osa-alueisiin (**TPL= työpaikkaliikunta**). Mukailtu lähteestä: Ossi Aura. Worksite Fitness Policy in an Intellectual Capital Framework. Hanken. 2006.

Näkökulma 4. Liikunta edistää fyysistä terveyttä

Liikunta on lukuisissa tutkimuksissa todettu erittäin vaikuttavaksi fyysisen kunnan kohottamisen keinoksi. Hyvällä fyysisellä kunnolla ja itse liikuntasuorituksella nähdään olevan merkittäviä vaikutuksia ihmisen terveyteen. Yleisesti voidaan todeta liikunnan:

- vahvistavan lihaksia ja luustoa
- ylläpitävän nivelten liikkuvuutta
- parantavan verenkierron, sydämen ja keuhkojen toimintaa
- vaikuttavan myönteisesti rasva- ja energia-aineenvaihduntaan
- edistävän sairastumisen jälkeistä kuntoutumis- ja toipumisprosessia.

Hyvän fyysisen kunnan on havaittu olevan yhteydessä myös muihin terveyden osa-alueisiin. Tutkijat ovat selvittäneet liikunnan hyödyllisyyttä sairauksien ehkäisyssä, hoidossa ja kuntoutuksessa. Selvityksen tuloksia on kiteytetty taulukossa 1, jota Ilkka Vuori on muokannut niin, että se sisällöltään vastaa Käypä hoito -suositusten mukaisia kriteerejä.

Liikunnan vaikutuskohde	Näytön aste	
	Ehkäisy (riskin pieneneminen, ilmaantumisen viivästyminen)	Hoito, kuntoutus
Kokonaisuuskuolleisuus	A	
Sepelvaltimotauti	A	A
Sydämen vajaatoiminta		B
Aivoinfarkti	A	A
Kohonnut verenpaine	C	A
Katkokävely	C	A
Astma		B
Tyypin 2 diabetes	A	A
Rintasyöpä	B	B
Paksusuolen syöpä	B	B
Kohtusyöpä	B	
Polven (ja lonkan) nivelrikko	C	A
Nivelreuma		A
Krooninen epäspesifinen selkäkipu	C	B
Krooninen niska-hartiakipu	C	C
Masennus	C	C
Ahdistuneisuus		C
Krooninen uupumusoireyhtymä		C
Fibromyalgia		A
Epäterveellisen painonnousun ehkäisy	B	
Liikapainon lievä vähentäminen		A
Lihavuuden aiheuttamat haitat aineenvaihduntaan ja toimintakykyyn		A
Laihdutustuloksen säilyminen		B
Dyslipidemiat		B
Metabolinen oireyhtymä	B	B
lääkäät (yli 65-vuotiaat)		
Osteoporoosi	A	B
Sarkopenia (lihaskato)	A	A
Fyysinen kunto (kestävyys, voima, tasapaino, liikkuvuus)	A	A
Päivittäisistä toiminnoista suoriutuminen	B	B
Kognitiiviset toiminnot	B	B
Dementia ja Alzheimerin tauti	B	B
Kaatumiset	A	
Lonkkamurtumat	B	A

Taulukko 1. Tieteellinen näyttö liikunnan hyödyllisyydestä sairauksien ehkäisyssä, hoidossa ja kuntoutuksessa. A = vahva, B = kohtalainen ja C = niukka tutkimusnäyttö. (Lähde: Ilkka Vuori verkkoartikkelissa Sairauksien ehkäisy. 19.1.2009. Duodecim. Terveyskirjasto)

Näkökulma 5. Liikunta ja mieliala

Säännöllisesti liikkuvat kokevat muita harvemmin masentuneisuutta, ahdistuneisuutta ja stressiä. Liikunnan vaikutusta mielialaan on selvitetty seurantatutkimuksissa joissa liikunnallisesti passiiviset ovat aloittaneet liikunnan harrastamisen. Tutkimuksissa on havaittu, että:

- fyysinen aktiivisuus kohentaa mielialaa, lisää myönteisiä tunteita sekä vähentää psyykkisiä oireita ja stressiä
- kohtuullinen kuntoliikunta vähentää lievää, mutta ei vakavaa masennusta
- työpaikkaliikunta parantaa fyysistä, henkistä ja sosiaalista minäkuvaa ja vähentää ahdistuneisuutta.

Mielialan kohenemiseen riittää yleensä fyysisen aktiivisuuden lisääntyminen ilman varsinaista fyysisen kunnon paranemista. Liikunta tarjoaakin mainion keinon oma-aloitteisen aktiivisuuden herättämiseen sekä sosiaalisten kontaktien solmimiseen. Mielialaa edistävän liikunnan tulisi olla:

- säännöllistä
- yksilöllisesti suunniteltua
- mielellään ryhmässä tapahtuvaa
- mukavaa, iloa tuottavaa ja miellyttävää harrastajalleen.

On todettu, että fyysisen toimintakyvyn ennenaikainen heikkeneminen työikäisillä vähentää psyykkistä ja sosiaalista aktiivisuutta. Vastaavasti psyykkisen tai sosiaalisen toimintakyvyn heikentyminen voi rajoittaa yksilön fyysistä aktiivisuutta.

Näkökulma 6. Liikunta, uni ja työ

Hyvin nukutut yöt ylläpitävät hyvää fyysistä ja psyykkistä terveyttä, edistävät oppimista, parantavat tarkkaavaisuutta, pitävät yllä positiivista mielialaa, lieventävät stressikokemuksia sekä ehkäisevät virheiden ja onnettomuuksien syntymistä.

Liikunta ja rentoutuminen ovat helpoimmat keinot unen laadun parantamiseksi. Selvitykset osoittavat liikunnan:

- lisäävän unen kestoja ja syvän unen vaiheita
- vaikuttavan myönteisesti ikääntyneiden henkilöiden unen laatuun
- parantavan vuorotyöläisten vireyttä ja suorituskkyä yövuoroissa.

Myöhään illalla toteutetun liikunnan vaikutus uneen on kuitenkin epäedullinen.

UKK-instituutti on tutkinut suomalaisten näkemyksiä parhaista unta ja nukahtamista edistävästä tekijöistä. Seuraavat tekijät saivat eniten kannatusta:

1. ulkoilu ja liikunta 33%
2. lukeminen ja musiikki 15%
3. sauna, suihku tai lämmin kylpy 9%
4. säännöllinen elämä 9%
5. psyykkiset tekijät 7%
6. rakastelu 5%
7. työnteke 5%

Kolmen tunnin päivittäinen univaje kasaantuu päivä päivältä. Työviikon lopussa aivojen suorituskky on samalla tasolla kuin valvottaessa kerralla koko yö tai oltaessa yhden promillen humalassa.

Näkökulma 7. Liikunta auttaa työperäisen stressin käsittelyssä

On havaittu että fyysinen aktiivisuus parantaa työntekijöiden kykyä käsitellä stressitilanteita. Työperäistä stressiä voidaan vähentää hikoilua aiheuttavan kuntoliikunnan, esimerkiksi ripeän kävelyn, uinnin ja lenkkeilyn avulla. On myös viitteitä siitä, että kuntoliikunta aiheuttaisi myönteisiä muutoksia autonomisen hermoston toimintaan ja näin vähentäisi ihmisen psykofysiologista häiriöherkkyyttä. Tästä johtuen työhön liittyvä stressi aiheuttaisi hyväkuntoisilla vähemmän psyykkisiä oireita.

Stressin vaikutukset ovat pitkällä aikavälillä haitallisia työntekijän henkiseen ja ruumiilliseen terveydelle. Myös yritykset kärsivät työntekijöiden stressin seurauksena: tuottavuus ja laatu heikkenevät, palvelukyky alenee ja työntekijöiden vaihtuvuus kasvaa.

- A-L Kärkinen -

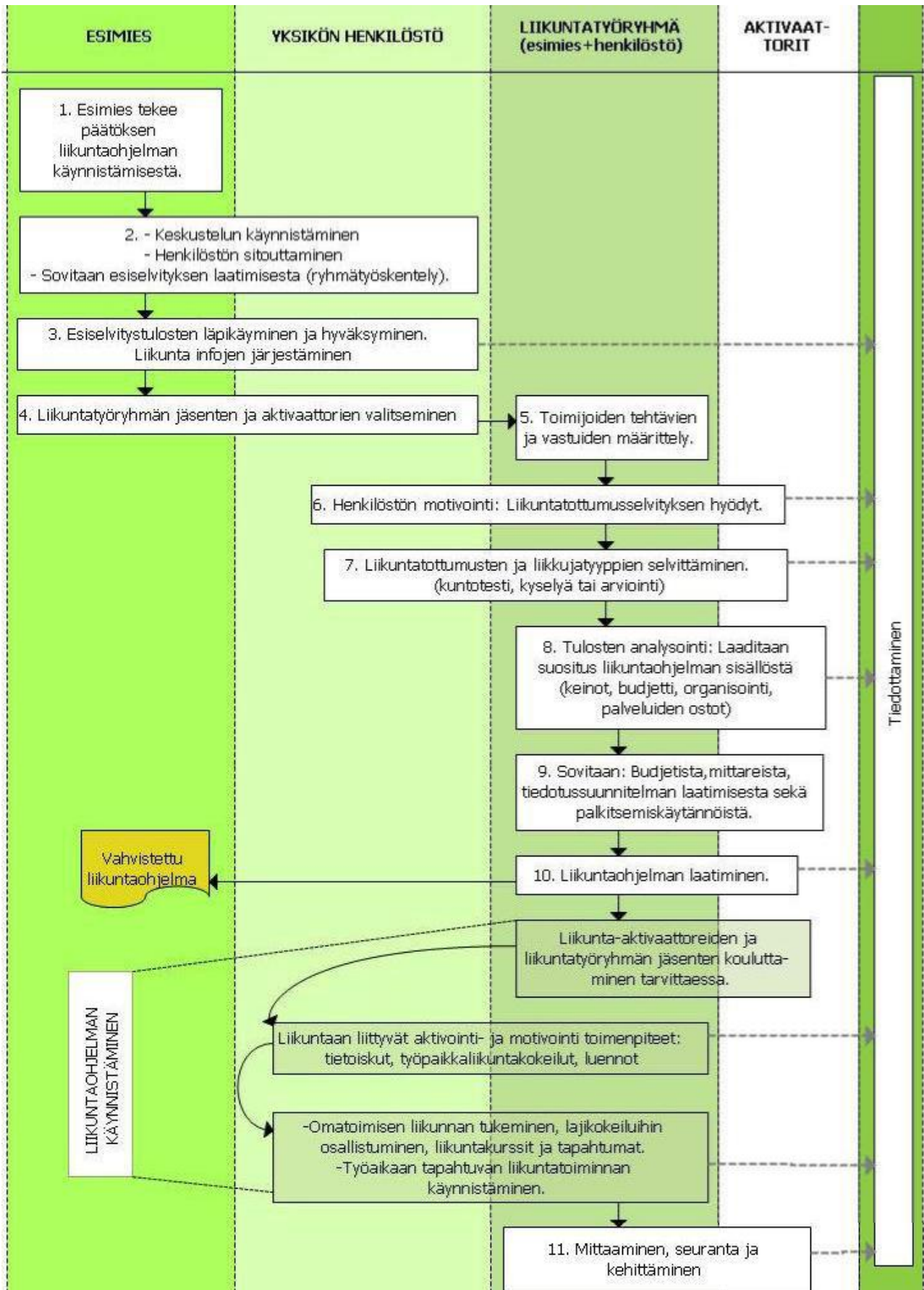
Näkökulma 8. Muita työpaikkaliikunnan tuottamia hyötyjä

Toteutetuista työpaikkaliikuntaohjelmista laadituissa analyysissä on havaittu että fyysisen aktiivisuuden lisääntyessä:

- sairauspoissaolojen määrät ovat kääntyneet laskuun
- sairausajan jälkeiset palautumisajat ovat lyhentyneet
- henkilöstön kokemukset työkyvystä ja terveydestä ovat kohentuneet
- muutoksiin on sopeuduttu nopeammin
- työilmapiiri on muuttunut positiivisemmaksi
- sairauseläkkeelle siirtyvien määrät ovat vähentyneet.

Pakonomainen liikunta, liian rasittava, vaikea tai epämiellyttävä liikuntakokemus saattaa aiheuttaa ahdistusta.





Kaavio 4. Liikuntaohjelman toteuttamisen vaiheet

2. Mikä liikuntaohjelma on?

Kyseessä on tavoitteellinen, henkilöstön hyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen tarkoitettu kehittämis työkalu. Liikuntaohjelman avulla esimies luo työyksikkönsä puitteet liikunnallisen elämäntavan edistämiseksi. Työyksikön liikuntaohjelman toteuttamisen päävaiheet on kuvattu edellisen sivun kaaviossa 4.



3. Liikuntaohjelman toteuttaminen käytännössä

3.1 Yhteistyössä on ideaa ja voimaa

Työryhmätyöskentely soveltuu mitä mainioimmin työyksikön liikuntaohjelman suunnittelu- ja kehitystyön välineeksi. Ryhmän voimavarana ovat eri näkemykset ja taustoin evästetyt ihmiset. Useista eri näkökulmista tapahtuva työyhteisön liikunnallisten tarpeiden tarkastelu laajentaa kokonais kuvan ymmärtämistä ja varmentaa suunnittelujen keinojen oikean kohdentumisen.

Työryhmätyöskentelyä voidaan tehostaa erilaisten ideointimenetelmien avulla. Ideoiden etsimiseksi on kehitetty erilaisia ideointiprosessia tehostavia tekniikoita. Ohessa kuvaus erään innovointiin sopivan menetelmän sisällöistä:

Aivoriihi (Brainstorming)

Aivoriihen toteuttaminen vaatii pienen ryhmän (3-8 hlö). Jäsenistä yksi toimii sihteerinä kirjaan ideat taululle, paperille tai ideakorteille. Puheenvuoro kiertää ryhmässä, jolloin kaikkien ideat tulevat kuulluiksi. Ideointivaiheessa ei esitetä kritiikkiä, vaan kaikki lennokkaat ja villitkin ideat kirjataan ylös. Ideoita voi syntyä toisista ideoista ja niitä voidaan yhdistellä vapaasti. Tavoitteena on tuottaa ryhmässä mahdollisimman paljon luovia ratkaisuja ja niiden yhdistelmiä.

Työryhmätyöskentelyn etuja

- Laajapohjainen ideointi.
- Madaltaa toiminnallisia raja-aitoja.
- Osallistumismahdollisuuden tuoma työtyytyväisyys.

Aivoriihen työskentelyvaiheet:

1. Valmistelu

Rajataan ongelma, jonka ratkaisun pohjaksi ideoita etsitään. Varmistutaan siitä, että kaikki osallistujat ymmärtävät ongelman ainakin suurin piirtein samalla tavalla. Käydään työskentelyvaiheet läpi.

2. Ideointi

Jokainen osallistuja miettii sovitun ajan yksin ongelmaa ja ideoita ratkaisun tekemiseksi. Sopiva aika on muutama minuutti. Tämän jälkeen jokainen kertoo ideansa ja toisten tehtävänä on saman tien kehittää ideaa eteenpäin. Tässäkin vaiheessa kaikenlaisen kritiikin esittäminen on ankarasti kiellettyä. Ideat ja jatkokehitellyt ehdotukset kirjataan ylös.

3. Selkeytys

Syntyneet ideat käydään yksitellen läpi. Tässä vaiheessa varmistetaan, että kaikki ovat ymmärtäneet ehdotukset samalla tavalla. Keskustelun aikana pohditaan kunkin idean hyötyjä ja ongelmia. Nyt kritiikin esittäminen on sallittua.

4. Valinta

Valitaan parhaat oivallukset jatkokäsittelyyn. Valintamenetelmänä voidaan käyttää yksi kerrallaan poissulkemista, äänestystä, keskustelua, yleisen näkemyksen hakemista jne.

5. Toteutuksesta sopiminen

Valitaan ideoiden jatkokehittelijät ja toteuttajat. Sovitaan aikatauluista, kustannuksista, toteutuksesta, seurannasta ja raportoinnista.

6. Palkitseminen

Aivoriihen päätteeksi osallistujat palkitaan hyvästä työstä.

Muita ideointitekniikoita

Tuumatalkoot, tuplatiimi, synektiikkamenetelmä, morfologinen analyysi sekä ideoiden tarkistusluettelo -tekniikka.



3.2 Esivalmisteluvaihe

Ota henkilöstö heti mukaan toimintaan. Viritä keskustelu sopivassa tilaisuudessa ja kerro suunnitelmastasi - korosta henkilöstön merkitystä liikuntaohjelman onnistumisessa. Keskustelkaa ohjelman sisällöstä ja pyydä heitä valitsemaan keskuudestaan muutamia henkilöitä työryhmätyöskentelyä varten. Sopikaa seuraavasta palaverista ja jättäkää asia hetkeksi hautumaan. Nimeä ehdotetut jäsenet valmisteluvaiheen työryhmään ja laatikaa yhdessä henkilöstöä, johtoa ja yhteistyökumppaneita varten alustava kuvaus liikuntaohjelman täytäntöönpanon sisältämistä toiminnoista. Sisällyttäkää selvitykseen tietoja:

- liikuntaohjelman hyödyistä, tavoitteista ja toteuttamistavasta
- tarvittavista henkilöresursseista
- käytettävän työajan määrästä
- suunnitelluista taloudellisista panoksista ja hankinnoista.

3.3 Toimijoiden valitseminen ja tehtävien määrittäminen

Valmistelu- ja hyväksymisvaiheen jälkeen työyhteisön jäsenet valitsevat keskuudestaan sopivat henkilöt liikuntaohjelman keskeisiin tehtäviin. **Liikuntatyöryhmään** nimetään yksikön esimiehen lisäksi muutamia asiasta kiinnostuneita henkilöstön jäseniä. Kaikkien ammattityhmien edustajille on tarjottava mahdollisuus työryhmätyöskentelyyn. Edellisen lisäksi on huolehdittava siitä, että työryhmään tulee valituksi myös liikunnallisesti passiivisen ryhmän edustaja tai edustajia. Heidän näkemyksensä kyseisen ryhmän liikuntapalveluiden rakenteesta on ensiarvoisen tärkeä. Työryhmän lisäksi liikuntaohjelmaan tarvitaan riittävä määrä (esim. 1-3) **liikuntaaktiivaattoreita**. Aktiivaattorit osallistuvat liikuntatyöryhmän kokouksiin ja toimivat tiedon välittäjänä, arjen kannustajina, sekä esimiehen työparina liikuntaan liittyvissä asioissa.



3.3.1 Tehtävät ja vastuut

Liikuntatyöryhmän tehtävänä on pohtia ja laatia ehdotus kyseessä olevan työyksikön liikuntaohjelman tehtävä- ja vastuualueista. Oheiset esimerkit on laadittu työvaiheeseen liittyvän keskustelun helpottamiseksi.



Esimiehen vastualueet:

Yksikön esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset työyksikön liikuntaohjelman käynnistämiseksi sekä sen ylläpitämiseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että esimies:

- sopii käytettävien resurssien määrästä (ohjelman suunnitteluun ja ylläpitoon liittyvä työajan käyttäminen, välinehankinnat, työaikaan tapahtuva liikunta)
- osallistuu vastuualueiden määrittelyyn
- tukee liikuntalähtöistä toimintamallia ja ilmapiiriä
- on esimerkkinä, "liikkuu niin kuin saarnaa"
- kannustaa ja motivoi henkilöstöä osallistumaan
- liittyy liikunnan henkilökohtaisen kehityskeskustelun osa-alueeksi
- ottaa osaa työryhmän kokouksiin
- raportoi ja viestii liikuntaohjelman tuloksista johdolle sekä henkilöstölle
- vastaa ohjelman vuosisuunnittelusta, seurannasta ja kehittämisestä yhdessä liikuntatyöryhmän jäsenten kanssa.

Työyhteisön liikuntatyöryhmän tehtävät ja vastuut:

Liikuntatyöryhmä toimii työyksikön liikuntaohjelman seuranta ja kehittämisfoorumina. Työryhmä:

- laatii liikuntaohjelman
- määrittelee toimijoiden vastuualueet ja tehtävät
- nostaa käsittelyyn uusia ideoita
- seuraa liikuntaohjelman toteutumista
- vastaa ohjelman kehittämisestä yhdessä esimiehen kanssa.

Ohjelman käynnistämävaiheessa työryhmän kokoontumiset voidaan järjestää tiiviimmällä aikataululla, esimerkiksi kerran kuukaudessa. Toiminnan vakiinnuttua kokoontumiset voidaan harventaa esimerkiksi 4-6 kertaa vuodessa.

Liikunta-aktivaattorin tehtävät:

Esimiehen tapaan liikunta-aktivaattori toimii liikuntaohjelman viestin viejänä ja arjen innostajana. Aktivaattori:

- osallistuu liikuntaohjelman suunnittelu- ja kehitystyöhön
- tiedottaa ja viestittää liikuntaan liittyvistä asioista
- kannustaa ja motivoi henkilöstöä osallistumaan
- avustaa henkilöstön jäseniä liikunnan harrastamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemisessa
- osallistuu työyhteisön liikuntatapahtumien suunnitteluun ja toteuttamiseen
- on mukana henkilöstön liikuntatarpeiden ja liikunnallisten tottumusten selvittämisen prosessissa
- tekee yhteistyötä sisäisten ja ulkopuolisten sidosryhmien kanssa.

Liikunta-aktivaattorin vastaanottamaa välitöntä arjen palautetta voidaan mainiosti hyödyntää liikuntaohjelman kehittämisprosessissa.

Ulkopuolisten sidosryhmien linkittäminen työyksikön liikuntaohjelmaan

Liikuntajärjestöillä on liikuntapäivien ja ”tempauksien” suunnitteluun sekä toteuttamiseen liittyvää kokemusta ja osaamista. Liikuntatyöryhmä selvittää miten liikunnan alue-järjestöjen ja urheiluseurojen asiantuntemusta voidaan hyödyntää työyhteisön liikuntaohjelman yhteydessä.



3.4 Liikuntatottumusten selvittäminen ja liikkujatyypien tunnistaminen

Jotta liikuntaohjelman sisältö voidaan räätälöidä työyhteisölle sopivaksi, on tiedettävä jotain työyksikön henkilöstön liikunnallisista tottumuksista. Tottumusten selvittämisen käytettyjä menetelmiä ovat erilaiset kuntotestit sekä liikuntatapoihin liittyvät kyselyt. Selvitysten tuloksista muodostuva henkilöstön liikuntaprofiili helpottaa ohjelman sisällön suunnittelua ja mahdollistaa oikeiden toimenpiteiden kohdistamisen oikeille liikkujaryhmille. Liikuntaohjelman laatiminen ei edellytä kyselyjen tai kuntokartoitusten suorittamista.

Työergonomiaan liittyvien riskien ja epäkohtien kartoittaminen voidaan tarvittaessa nivoa liikuntatottumus selvityksen yhteyteen. Työoloja kartoittavien kysymysten avulla on mahdollista selvittää esimerkiksi tuki- ja liikuntaelimistön ylläpitämisestä tai tois-
tuvia kipuoireita aiheuttavia työvaiheita. Kun ongelmakohdat tunnistetaan, voidaan myös liikuntaohjelmaan sisällyttää ennaltaehkäiseviä toimia ja ratkaisuehdotuksia.

Liikuntaprofiili kertoo miten, kuinka usein ja millä intensiteetillä henkilöstö juuri sillä hetkellä harrastaa liikuntaa.



3.4.1 Kuntotestauksesta

Mikäli henkilöstön kuntotestaus päätetään toteuttaa, on seuraaviin seikkoihin hyvä kiinnittää huomiota.

- Muistakaa, että osallistumisen tulee olla vapaaehtoista.
- Testaukseen liittyvät tiedot ovat luottamuksellisia eikä niitä saa luovuttaa ulkopuoliselle ilman henkilön suostumusta.
- Kuntotestauksen roolista liikuntaohjelmassa ja siitä saatavista hyödyistä on tiedotettava henkilöstölle hyvissä ajoin.
- Hälventäkää tiedottamisella kuntotestaukseen liittyvä ennakkoluuloja ja kannustakaa liikunnallisesti passiivisia henkilöitä osallistumaan testiin.
- Suurin osa työyhteisössä työskentelevistä henkilöistä kuuluu kuntonsa puolesta perusliikkujien joukkoon, joten tärkeintä on liikunnallisten perusominaisuuksien testaaminen riittävällä tarkkuudella.
- Testipalaute on annettava välittömästi.
- Testitilaisuuden tulee olla miellyttävä ja liikuntaan motivoiva kokemus.
- Kuntotestaus voidaan toteuttaa erillisenä tapahtumana, osana Tyhy-, liikunta- tai virkistyspäiviä, keskitetysti tai ryhmätestauksena.
- Työntekijöiden ajankäytön kannalta on järkevää toteuttaa testaus organisaation tiloissa tai lähiympäristössä.
- Hyödyntäkää testauksen suunnittelussa ja toteutuksessa asiantuntijan tietämystä. Vinkkejä voit saada työpaikkasi liikunnan ohjaajalta, työterveyshuollosta, urheilujärjestöistä sekä kuntoutuspalvelujen tuottajilta.

Oikein käytettynä testitulokset kannustavat ja motivoivat säännölliseen liikunnan harrastamiseen. Tuloksista laaditut raportit antavat myös mahdollisuuden verrata fyysisen kunnon muutoksia esimerkiksi henkilöstön työkykyntuntemuksiin tai sairauspoissaoloihin.





Esimerkkejä testausvaihtoehtoista

Hapenottokyvyn arviointi polkupyöräergometritestillä

Arvioidaan maksimaalinen hapenottokyky, määritellään kuntotaso ja laaditaan henkilökohtainen liikuntaohjelma sykesuosituksineen. Testi soveltuu tavallisille kuntoilijoille ja terveystiikkujuille.

Laktaattitesti ryhmäkoolle 3-5 henkilöä

Mitataan aerobista kestävyyskuntoa uinti-kävely-hölkä-juoksutestillä. Testissä vauhti/teho määräytyy testattavan kuntotason mukaan. Testissä määritetään harjoitustasoalueet, aerobinen ja anaerobinen kynnys sekä arvioidaan maksimaalinen hapenottokyky: hapenkulutus ml/kg/min, teho/vauhti, syketa-sot sekä laktoositasot. Testi sopii peruskuntotestiksi aloitteleville ja pitem-pään harrastaneille.

UKK-kävelytesti, 2 km, ryhmäkoolle 5-20 henkilöä

Kävelytesti arvioi terveystunnon keskeistä osatekijää, kestävyyskuntoa. Kä-velytesti sopii lähes kaikille 20-65-vuotiaille aikuisille, joilla ei ole ripeää käve-lyä rajoittavaa sairautta tai vammaa tai sykkeeseen vaikuttavaa lääkitystä. Testi suoritetaan ulkona. Testiä soveltuu erityisesti aloitteleville liikkujille.

3.4.2 Liikuntatottumusselvityksestä

Mikäli kuntotestauksen toteuttaminen tuntuu hankalalle tai se ei muutoin istu liikuntaohjelman jalkauttamisaikatauluun, voidaan se mainiosti korvata kyselyluontoisella liikuntatottumusselvityksellä. Organisaation tietoteknisestä valmiudesta riippuen kysely voidaan toteuttaa joko paperi- tai nettikyselynä.

Kysely voi sisältää arviointia:

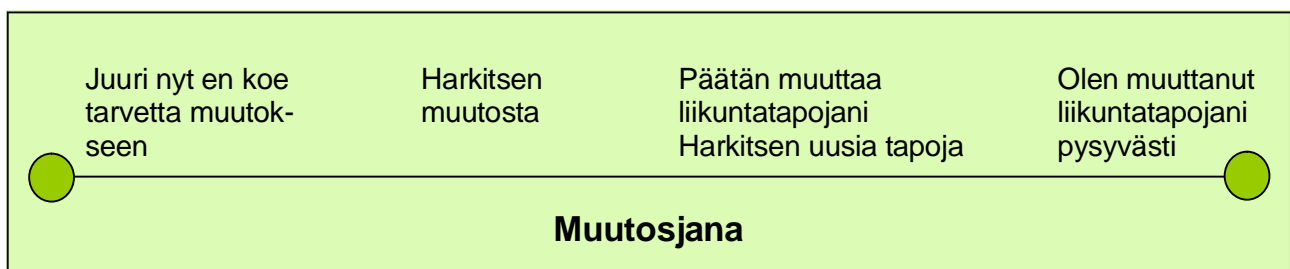
- viikoittaisten liikuntakertojen määrästä
- liikuntakertojen keskimääräisestä kestoista
- liikunnan kuormittavuudesta
- työmatkan toteuttamistavoista
- työmatkaliikunnan kuormittavuudesta ja kestoista.

Kyselyn tuloksia arvioitaessa voidaan kansallisina vertailutietoina käyttää esimerkiksi Suomen Kuntoliikuntaliiton toteuttaman työpaikkaliikuntabarometrin tuloksia.

http://kunto-fi-bin.directo.fi/@Bin/d19b81d2f27b8ab1d3c781cdbf96c4a1/1291034682/application/pdf/212050/TPL_baro091123.pdf

3.4.3 Muutoshalukkuuden arviointi

Muutoshalukkuuden tilaa voidaan arvioida muutosjanan avulla. Itsearviointiin perustuva työkalu havainnollistaa henkilön sen hetkistä muutoshalukkuuden tilaa. Arvioita saatuja tietoja voidaan käyttää henkilökohtaisen motivoinnin, kannustamisen sekä liikuntaohjelman palveluiden suunnittelun lähtökohtana.



Kaavio 5. Muutosjana. Pertti Mustajoen kuvausta mukaillen. (Lähde: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Dehkon 2D- hanke. Diasarja. Elämäntapamuutoksen vaiheet)

3.4.4 Testien ja kyselyiden toteuttamisvälit

Helposti toteutettavaa kuntotestausta (UKK-kävelytesti) voidaan järjestää kerran vuodessa, esimerkiksi työyhteisön oman liikuntatapahtuman yhteydessä. Tarkempia ja enemmän resursseja vaativia testausmuotoja on järkevää toteuttaa noin 2-3 vuoden välein. Liikunta tapoihin ja tottumuksiin liittyvät muutokset tapahtuvat pidemmän aikajänteen kuluessa, joten muutosta mittaavat kyselyt voidaan suorittaa muutaman vuoden välien, esimerkiksi työtyytyväisyyskyselyn yhteydessä.

3.4.5 Liikkujatyypit ja tyyppien luokittelu

Henkilöstön luokittelu eri liikkujaryhmiin helpottaa toimenpiteiden suunnittelua ja niiden kohdistamista. Ryhmittelyperusteena käytetään henkilöstön liikuntatottumusselvityksistä saatuja tietoja. Tässä oppaassa liikkujien luokitteluun sovelletaan Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt -kirjan mukaista ryhmittelyperiaatetta.

Ryhmittelyn, muutosajan ja liikuntaprofiilin avulla havainnollistetaan henkilöstön liikuntatottumusten jakautumista. Kuinka moni liikkuu terveytensä kannalta riittävästi tai kuuluu liikunnallisesti passiivisten ryhmään.

Kuntoliikkujat:

- harrastavat liikuntaa useilla mittareilla mitattuna riittävässä määrin
- liikkuvat säännöllisesti, monipuolisesti ja lähes päivittäin (keskimäärin 5 kertaa viikossa)
- osallistuvat mielellään työpaikalla järjestettäviin liikuntatapahtumiin
- käyttävät liikuntaan aikaa keskimäärin 4,5-5 tuntia viikossa
- harrastavat kuormittavuudeltaan voimaperäistä ja rasittavaa liikuntaa
- asettavat liikuntasuorituksille jonkinasteisia tavoitteita, myös niiden toteutumista seurataan
- pitävät kilpailuihin osallistumisesta
- omaavat muita liikkujaryhmiä suuremman liikuntavammautumisriskin
- arvioivat (usein miten) työkykynsä erinomaiseksi.



Terveysliikkujat:

- liikkuvat kuntoliikkujien tapaan terveytensä kannalta riittävästi
- kuntoilevat useampana päivänä viikosta, keskiarvon jäädessä jonkin verran kuntoliikkujaryhmän alapuolelle (On todennäköistä, että osalla terveystliikkujista liikuntamäärät yltyvät kuntoliikkujaryhmän tasolle.)
- käyttävät liikuntaan aikaa keskimäärin 4 tuntia viikossa
- harrastavat useimmiten kävelyä, pyöräilyä, hiihtoa, sauvakävelyä, uintia tai jotain muuta kestävyyslaajia
- harjoittavat myös terveystliikuntaa, sekä työmatkojen kulkemista kävellen ja/tai pyöräillen.
- harrastavat kuormittavuudeltaan jonkin verran kevyempää liikuntaa kuin kuntoliikkujat (ripeää ja reipasta)
- harrastavat liikuntaa jossa vammutumisvaara on vähäistä
- mittaavat suorituksiaan varsin harvoin
- arvioivat työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi.

Aktiivista elämäntapaa noudattavat:

- harrastavat jonkin verran liikuntaa
- kuntoilevat noin 2-3 kertaa viikossa
- liikkuvat viikoittain parin tunnin verran
- harrastavat yleisimmin perusliikuntaa kuten kävelyä ja pyöräilyä
- harjoittavat kuormittavuudeltaan vaihtelevaa liikuntaa, joten he voivat hyvin kuulua niin voimaperäisesti tai rasittavasti, ripeästi tai reippaasti, kuin verkkaisesti ja rauhallisesti liikkuvien harrastajien joukkoon
- kokevat työkykynsä kohtalaiseksi.

Yleisesti voidaan todeta että ryhmään kuuluvien liikunnan määrä ja osin kuormituskin on hieman liian alhaista positiivisen terveystvaikutuksen aikaansaamiseksi.



Liikunnallisesti passiiviset henkilöt:

- harrastavat liikuntaa erittäin satunnaisesti liikkuvat keskimäärin kerran viikossa
- kuluttavat liikuntaan aikaa noin 0,5 tuntia viikossa tai hieman enemmän
- ovat usein yleiskunnoltaan heikkoja
- harrastavat positiivisia terveysvaikutuksia tuottamatonta, eli kuormittavuudeltaan matalatasoista, verkkaista ja rauhallista liikuntaa
- taittavat työmatkat pääsääntöisesti omalla autolla tai julkisen liikenteen välineillä.

Usein liikuntapassiiviset voidaan jakaa vielä kahteen ryhmään, aikaisemmin liikkuneisiin sekä liikunnallisesti passiivisiin. Aikaisemmin liikkuneiden uudelleen motivointi on usein hieman helpompaa kuin liikunnallisesti passiivien.

3.4.6 Liikkujatyypeille soveltuvat liikuntaympäristöt

Liikunnallisesti passiivisille on ennen kuntoilun aloittamista jaettava riittävästi perustietoa liikunnasta ja sen vaikutuksista. Tietämyksen tasoa voidaan nostaa esimerkiksi liikuntatapoihin liittyvän luennon ja kuntokartoituksen avulla. Liikuntaa aloittaessa ryhmään kuuluvat henkilöt tarvitsevat inhimillistä ja kokonaisvaltaista liikunnanohjausta, myös vertaistuellalla on saatu aikaan hyviä tuloksia. Ryhmään kuuluville järjestettävän liikunnan tulisi olla:

- yksilöllistä, helppoa ja kuntotason mukaan suunniteltua
- kannustusta, motivointia ja jatkuvaa ohjausta sisältävää
- osallistumiskynnykseltään matalaa
- esimiehen ja mahdollisuuksien mukaan myös työterveyshuollon tukemaa
- turvallista ja loukkaantumiseriskiltään alhaista
- ryhmässä toteutettua (tarvittaessa).

Lajivinkejä:

- kävely, tanssi, uinti
- vertaisryhmässä tapahtuvat pallopelit /muut ryhmäliikuntamuodot
- ohjattu kuntosaliliikunta.



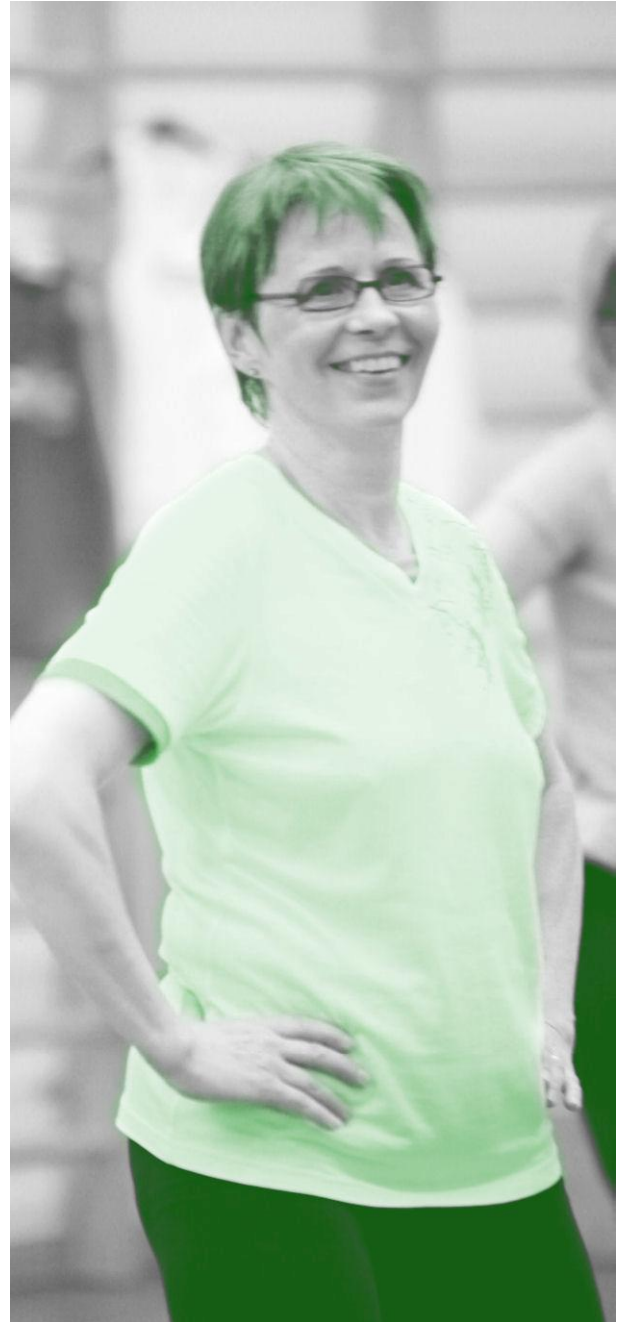
Aktiivista elämäntapaa noudattavat liikkujat kuntoilevat jonkin verran. Liikkujaryhmään kuuluvia tulisikin kannustaa liikunnan monipuolistamiseen, esimerkiksi lajikokeilujen tai uusien lajivalintojen avulla. Kokeiluja suunniteltaessa kannattaa ottaa huomioon heidän omat mieltymyksensä. Heidän motiivoinnissaan on tärkeää, että liikunnalle asetetut tavoitteet ovat suhteellisen helposti saavutettavissa. Liikkujatyypin kuuluvien henkilöiden kohdalla liikunnan edistämisen tulisi keskittyä liikuntasuoritusten kuormittavuuden kasvattamisen lisäksi:

- lihaskunnan ja liikkuvuuden kehittämiseen
- hapenottokykyä kehittävän liikunnan lisäämiseen
- motivointiin ja kannustamiseen
- satunnaisten ohjaamistarpeen tyydyttämiseen.

Vääristä suoritustavoista johtuvien rasitusvammojen ja tapaturmien ehkäisemiseksi tekninen opastus ja lajiopetus on erittäin suotavaa.

Lajivinkkejä:

- lenkkeily, tanssi, uinti
- palloilulajit, tennis, sulkapallo, squash
- ohjattu kuntosaliliikunta.



Terveys- ja kuntoliikkujat harrastavat liikuntaa riittävästi. Heidän kohdallaan työpaikka-liikunnan tulisikin toimia vaihtelun tuojana sekä mahdollisuutena perehtyä uusiin liikuntatapoihin. Ryhmään kuuluvat harrastavat usein kuormittavuudeltaan raskasta liikuntaa, tällöin työpaikkaliikunta voidaan nähdä kevyemmän ja palauttavan liikunnan roolissa.

Heidän asiantuntemustaan ja liikuntaan liittyvää osaamistaan on hyvä hyödyntää liikuntatapahtumiin, liikuntaohjelmaan sekä henkilöstön motivointiin liittyvissä toiminnaissa. Erilaiset kilpailut ja haasteet motivoivat erityisesti kuntourheiluun taipuvaisia henkilöitä.

3.4.7 Arkiliikunta aktivoi, yhdistää ja tuo vaihtelua

Työpaikalla tapahtuva arkiliikunta on helppo ja luonnollinen liikunnan edistämisen ja aktivoimisen keino. Lisäksi liikuntamuodon avulla saadaan aikaan mukavaa vaihtelua työpäivän rutiinien lomaan. Tämän päivän työntekijälle työpaikkaliikunta voisi merkitä sitoutumista esimerkiksi seuraavanlaisiin yhteisiin arkiliikuntasuosituksiin:

- Kävelemme aina kun se on mahdollista. Etenkin istumatyössä on tärkeää nousta venyttelemään ja jaloittelemaan. Samalla voimme piipahtaa työkaverin luona hoitamassa työasioita, soittamisen tai sähköpostin lähettämisen sijaan.
- Lisäämme askelia arkeen, vähennämme kulkuneuvojen käyttöä.
- Vältämme hissiä, kävelemme portaat.
- Liikumme työmatkat jalan tai pyöräillen. Pidemmällä reiteillä matkan voimme taittaa osin kulkuneuvolla ja osin jalan.
- Työpäivämme sisältää taukojumppa-, venyttely- ja/tai rentoutumistaukoja.
- Hankimme kierrätettäviä tasapainoistuinta. Istuin korjaa istuma-asennon ja antaa selälle tervehdyttävän liikkeen.

Lisäksi voitte kehittää työyksikön arkiliikuntaa seuraavien vinkkien avulla:

- **Liikuntatreffit.** Monet kaipaavat kaveria liikuntahetkiin. Sovi kaverin kanssa liikuntatreffit. Vaihtakaa kuulumiset työmatkalla tai kävelylenkillä puhelinsoiton tai internetin sijasta. Yhdessä kokeminen luo liikunnasta entistäkin nautittavamman kokemuksen.
- **Taukotanssit.** Paritanssia potilaiden ja / tai henkilöstön kesken.
- **Askeleiden saalistus.** Otat päivän aikana noin 3 000–5 000 askelta liikkuessasi paikasta toiseen. Puolen tunnin kävelylenkillä harpot noin 4 000 askelta lisää. Sen jälkeen 10 000 askeleen päiväsuositus onkin jo varsin lähellä. Mittaamisvälineenä askelmittari.
- **Pohtikaa työpaikkapyörän käyttöä ja hankintaa.** Polkupyörällä voidaan hyvin suorittaa lähelle suuntautuvia työmatkoja.
- **Vaihtakaa tupakkatauko** happi- ja rentoutumiseksi.
- **Suunnitelkaa jumppanurkkaus.** Pieneenkin tilaan on helppo mahdollistaa esimerkiksi jumppakeppi, kuminauhoja, patjoja tai leuanvetotanko. Sopikaa myös yhteisesti, että jumppatilan käyttö on sopivaa. Näin koko työporukka säästyy ”huonolta omatunnolta” urheillessaan työajalla.
- **Järjestäkää rauhallinen tila** lyhytkestoista rentoutumista varten.
- **Pyöräilykypärät henkilöstölle.** Oma pyöräilykypärä parantaa pyöräilijöiden liikenneturvallisuutta ja kannustaa pyöräilyyn.
- **Pitäkää kävelykokouksia.** Kävellessä ajatukset lähtevät liikkeelle ja mieli rentoutuu. Kävely sopii erinomaisesti pienimuotoisten ideointi-, kehitys- ja palautepalaverien kokousmenetelmäksi. (Menetelmää on testattu mm. Helsingin kaupungin ympäristökeskuksessa.)
- **Olkaa innovatiivisia.** Luokaa omia uusia arkiliikunnan muotoja. Voisiko esimerkiksi sähköisiä liikuntapelejä hyödyntää arkiliikunnan monipuolistajana? Miten työtehtävien toteuttamisen ja liikunnan voisi yhdistää?

Arkiliikuntaa tukevaa välineistöä:

- askelmittarit
- kohtuuhintaiset liikuntavälineet kuten kävelysauvat, pyöräilykypärä, jumppakepit, kuminauhat, liikunta-alustat, jumppapallot, kuntopyörä/stepperi, polkupyörä, rekkitanko jne.
- liikuntakortit
- ohjelmat tai web-pohjaiset seurantatyökalut
- jumppa- ja rentoutumisohjeet
- cd-soittimet
- tietokoneeseen ladattavat liikuntapelit
- liikuntaan motivoivat julisteet ja muistutukset
- liikuntaoppaat.



Arkiliikunnan toteuttamiseen liittyviä vinkkejä on saatavilla organisaation työterveys- huollon lisäksi esimerkiksi urheiluseuroista, alueen liikuntajärjestöistä sekä Suomen kuntoliikuntaliiton ja UKK-instituutin verkkosivuilta.

3.5 Liikuntaan motivointi

Motivointi liittyy olennaisesti esimiehen ja liikunta-aktivaattoreiden liikunnanedistämistyöhön. Voidaan jopa todeta, että oikein kohdennettu ja riittävä kannustaminen on eräs liikuntaohjelman onnistumisen edellytyksistä. Pääsääntöisesti liikuntaan motiivoinnissa pätevät samat säännöt kuin kannustamisessa muutoinkin. Seuraavissa kappaleissa on nostettu esiin muutamia liikuntamotivointiin liittyviä seikkoja.

Kannustamalla tuloksiin

- Aseta selkeät kriteerit, mistä rohkaistaan ja kannustetaan.
- Odota hyvää suoritusta.
- Kiinnitä huomiota, liiku, kysele kuulumisia, kuuntele ja kommentoi.
- Anna yksilöllistä tunnustusta myös pienistä onnistumisista.
- Etsi ja kerro kannustavia tarinoita.
- Juhlistakaa onnistumisia yhdessä.
- Luo esimerkkejä, toimi niin kuin "saarnaat".

"The secret is this: We all really do want to be loved". Jos ihmiset työskentelevät johtajien kanssa, jotka rohkaisevat heitä, he tuntevat itseluottamuksensa paranevan.



Ihmistä 60 % on sitä mieltä että he tarvitsevat kannustusta ja rohkaisua pystyäkseen parhaimpaansa. Lähes jokainen ihminen myöntää, että jos heitä innostetaan ja rohkaistaan se auttaa heitä entistä paremmin saavuttamaan asetetut tavoitteet.

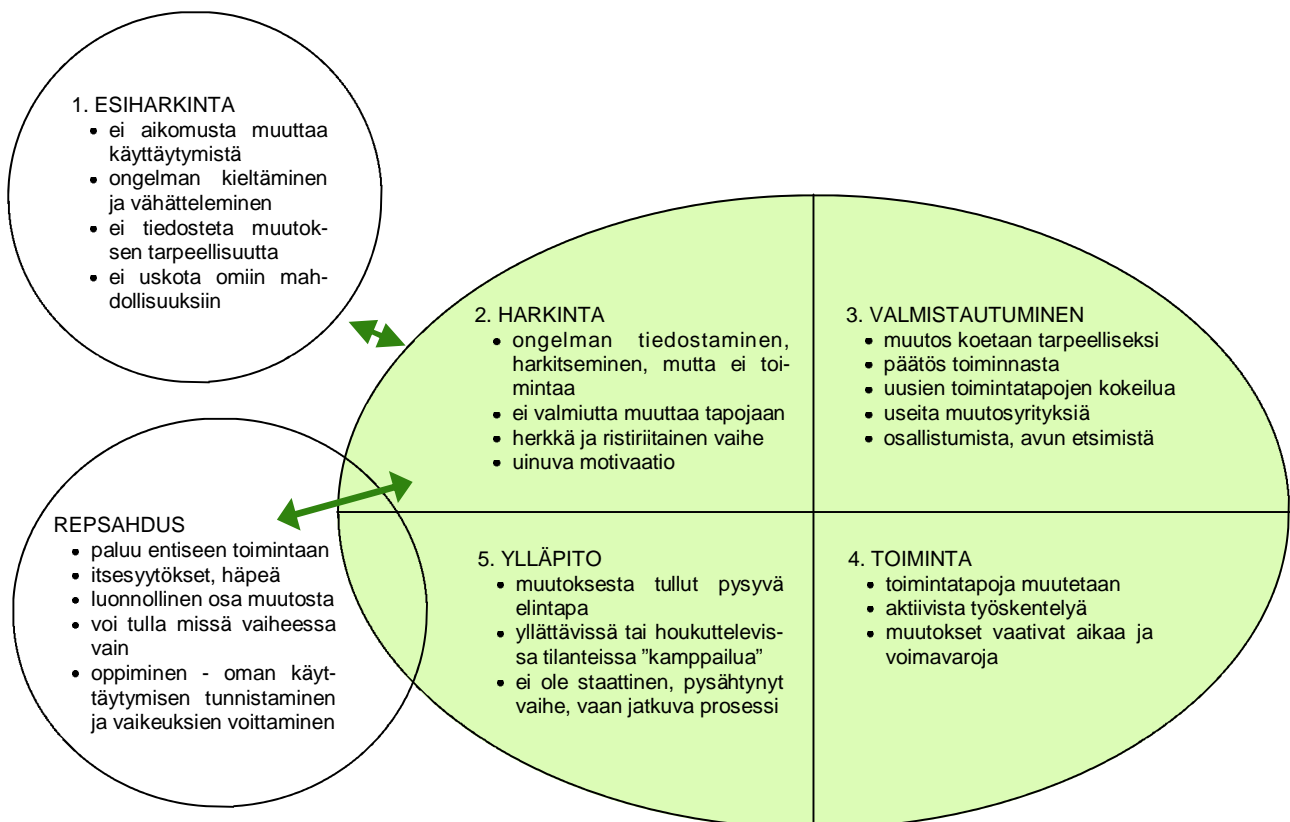
Rohkaiseminen ei ole kylmien faktojen kertomista, vaan se on johtajan henkilökohtaista viestiä ihmiseltä ihmiselle, sydämeltä toiselle. Onnistuneen kannustamisen perusedellytyksenä on esimiehen aitous palautteen antotilanteessa.

Liikuntatottumuksien muuttamiseen on varattava aikaa

Liikunnallinen elämäntapa ei vakiinnu hetkessä, osa työyhteisön jäsenistä voi hakea liikuntaan liittyvää motivaatiota jopa useampien vuosien ajan. Näin ollen valmistaudu pitkäjänteiseen työskentelyyn. Liikunnallisten tottumusten omaksuminen vaatii keskimäärin kuuden kuukauden mittaisen totuttelun. Totuttelujakson jälkeen toiminta muuttuu vähitellen tavaksi ja elimistö itse alkaa muistuttaa liikuntatarpeestaan.

Liikuntatavat muuttuvat vaiheittain

Liikuntatapojen muuttaminen on vaihteleva, usean etapin kautta kulkeva prosessi. Muutos ei useinkaan etene suoraviivaisesti vaiheesta toiseen, vaan jokin vaiheista voi jäädä väliin tai liikuntatapojaan muuttava saattaa palata joksikin aikaa takaisin edelliseen vaiheeseen. Myös "repsahdukset" kuuluvat muutokseen. Muutosvaiheita on kaikkiaan viisi; esiharkinta-, harkinta-, valmistelu-, toiminta/aloitus- sekä ylläpito-vaihe. Edellä mainitun luokittelun sisältöä on havainnollistettu kaaviossa 6.



Kaavio 6. Prochaskan ja DiClemententen (1983) laatima malli elämäntapamuutoksen vaiheista. (Lähde: Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri. Dehkon 2D- hanke. Diasarja. Elämäntapamuutoksen vaiheet)

Muutosvaiheiden sisällöt liikunnan näkökulmaan sovellettuna:

1. Esiharkintavaihe

Tässä vaiheessa oleva henkilö on liikunnallisesti passiivinen, eikä hän edes harkitse liikuntaharrastuksen aloittamista. Esteet saattavat olla fyysisiä (ylipaino ja sen aiheuttama hengästyminen ja kivut) tai psyykkisiä. Voi myös olla, että läheiset eivät tarjoa riittävästi liikuntatapojen muutokseen tarvittavaa tukea.

2. Harkintavaihe

Henkilö ajattelee muutosta punniten samalla liikuntatapojen muuttamiseen liittyviä etuja ja haittoja. Hän ei vielä osallistu toimintaan, mutta pitää liikuntaharrastuksen aloittamista mahdollisena ”sopivan hetken koittaessa”. Vaihe voi kestää muutamasta kuukaudesta vuosiin. Harkintavaiheessa oleva henkilö ottaa vastaan liikuntatapojen muuttamiseen liittyvää tietoa. Jäähtynyt harkintavaihe voi käynnistyä uudelleen esimerkiksi lääkärin tai liikuntaharrastuksesta vakuuttuneen ystävän kehotuksen jälkeen.

3. Valmisteluvaihe

Tässä vaiheessa henkilö on valmis liikkumaan, hän suunnittelee vakavissaan liikuntaharrastuksen aloittamista ja on kenties tehnyt jo pieniä muutoksia elämäntapoihin.

4. Toiminta/Aloittaminen

Henkilö pyrkii avoimesti ja aktiivisesti muuttamaan liikuntatottumuksiaan. Vaiheen aikana hän hiljalleen oppii ja tottuu pitämään uudesta käyttäytymistavastaan.

5. Ylläpitovaihe

Liikkuja on pitänyt yllä liikuntatottumuksiaan vähintään kuuden kuukauden verran. Liikuntatottumukset ovat vakiintuneet ja ”repsahduksia” pyritään torjumaan systemaattisesti. Pakollisten taukojen (työesteet, lyhyt sairastuminen yms.) jälkeen henkilö on edelleen motivoitunut liikunnasta.



Sopivat sanat sopivaan saumaan

Eri muutosvaiheissa olevat henkilöt tarvitsevat omaan tilanteeseensa sopivaa ohjausta ja kannustamista.

Esiharkintavaiheessa:

Älä tyrkytä innokkuuttasi, pikemminkin pyri ymmärtämään henkilön näkemyksiä. Kannusta liikunnan kokeilemiseen ja anna liikuntaan liittyvää asiantietoa. Keskustelun lomassa voit tiedustella hänen omista liikuntakokemuksistaan ja näkemyksistään.

- Mitä asioita pidät elämässäsi tärkeinä? Esim. perhe, työ, terveys, ystävät, raha, turvallisuus?
- Mitä mieltä olet omista liikuntatottumuksistasi?
- Mitä hyötyä tai haittaa sinulle on nykyisistä tottumuksistasi?
- Tiedätkö kuinka liikkumattomuus vaikuttaa terveyteesi/kuntoosi/sairauteesi/sairastumisriskiisi?
- Oletko miettinyt, miksi liikuntaharrastus on jäänyt vähemmälle?
- Pidätkö liikuntaa tärkeänä – Miksi pidät/miksi et?
- Jos et halua tällä hetkellä keskustella, ota yhteyttä, kun asia on ajankohtainen.

Kerro (tyrkyttämättä) omista tai työtovereiden onnistuneista liikuntakokemuksista. Positiiviset tarinat innostavat kokeiluihin.

Vertaisryhmän perustaminen voi edistää harkintavaiheessa olevien henkilöiden päätöstä liikunnan aloittamisesta. Yhdessä aloittaminen on hauskeempaa.

Harkintavaiheessa:

Muistuta liikunnan positiivisista vaikutuksista ja tarjoa henkilölle mahdollisuutta osallistua sopivalta tuntuvaan liikuntaryhmään. Kerro myönteisiä esimerkkejä, tässä vaiheessa ne saattavat tukea henkilön päätöstä liikunnan aloittamisesta. Vältä suorien ohjeiden jakamista, anna henkilön itse luoda omat elämäntilanteeseensa sopivat liikuntatavat. Keskustelutilanteessa voidaan pohtia mm:

- nykyisten liikuntatapojen hyötyjä ja haittoja
- millaisesta liikunnasta olisi helpointa aloittaa
- miten liikunta vaikuttaa terveyteen ja kuntoon
- mitä hyviä tai huonoja puolia hän näkee liikunnan harrastamisessa
- millaisia ongelmia tai etuja liikunnan aloittaminen voisi aiheuttaa
- millaisia kokemuksia aiemmasta liikunnanharrastamisesta on kertynyt.

Valmisteluvaiheessa:

Henkilö on tehnyt muutospäätöksen ja suunnitelman liikunnan aloittamisesta. Osoita kiinnostusta ja tiedustele säännöllisin väliajoin miten liikunnan aloittaminen on sujunut. Kehu onnistumisia ja osoita ymmärrystä ”repsahduksissa”. Kannusta oman toiminnan havainnointiin esim. säännöllisen punnitsemisen, askelmittarin, tai liikuntapäiväkirjan avulla.

- Sopikaa käytännön kokeiluista sekä tavoitteista ja kirjatkaa ne ylös, esim. käyn tunnin mittaisella kävelylenkillä kerran viikossa, kävelen töihin tiistaisin ja torstaisin (1-3 asiaa).
- Keskustelkaa, ovatko tavoitteet TARMO-periaatteiden mukaisia: tarkkoja, aika-
taulutettuja, realistisia, mitattavissa olevia ja omia tekoja eli konkreettista tekemistä.
- Pohtikaa mistä pitäisi luopua, jos liikuntamäärää lisätään?
- Arvioikaa, mikä liikunnan aloittamisessa/lisäämisessä on vaikeinta? Miten siihen varaudutaan?
- Selvittäkää millaisiin ryhmiin/toimintaan henkilö haluaa osallistua? Tutkikaa vaihtoehtoja.

**Kannusta henkilöstöä keskusteluun,
ajatuksen vaihto voi helpottaa liikuntapäätöksessä pysymistä.**

Jokaiselle liikkujalle on tarjottava tilaisuus jakaa ilonsa onnistumisistaan ja etenemisestään muun henkilöstön kanssa.



Toiminta-/Aloituvaiheessa:

Anna positiivista palautetta ja kannusta lajikokeiluihin. Käykää liikuntakokemuksiin ja lähitulevaisuuden tavoitteisiin liittyvää keskustelua.

- Olet hieman hoikistunut - se ei onnistu ilman ponnisteluja. Miten ihmeessä teit sen?
- Millaisia jatkotavoitteita olet harkinnut?
- Mihin pitäisi vielä kiinnittää huomiota tai muuttaa toimintaa?
- Ovatko muut huomanneet muutosta painossasi/käyttäytymisessäsi? Miten he ovat reagoineet?
- Mikä kannustaa sinua jatkamaan?
- Olet liikkunut nyt kuukauden säännöllisesti, hienoa. Miltä se tuntui?
- Mitä ajattelet tulevista viikoista, jatkatko liikkumista samalla lailla vai pitäisikö jostakin muuttaa?
- Miltä muutos on tuntunut?

Ylläpitovaiheessa:

Liikuntatottumukset alkavat hiljalleen vakiintua, mutta tavan ylläpitämiseen tarvitaan edelleen esimiehen, liikunta-aktivaattorin, työtovereiden sekä läheisten tukea. Seurantaan on kiinnitettävä huomiota ja kannustamista on jatkettava. Kerro henkilölle, miten iloinen olet hänen onnistumisestaan. Palautteenantotilanteissa voitte pohdiskella:

- Miten tavoista on tullut pysyviä.
- Miten hän on ajatellut jatkaa liikunnan harrastamista.
- Mitkä asiat tällä hetkellä motivoivat jatkamaan.
- Millaisia suunnitelmia "takapakkien" varalle on laadittu esim. pitkät sairaus tai kesälomat.
- Millaiset asiat/ihmiset auttavat uusien tottumusten ylläpitämisessä.
- Haluaisiko hän jossain vaiheessa tarjota tukeaan esimerkiksi harkintavaiheessa olevalle työtoverille.

Mielenkiinto liikuntaan säilytetään esimerkiksi uusiin lajeihin tutustumalla.

Repsahdukset:

On tavallista, että ihmiset palaavat vanhoihin tottumuksiin. Repsahduksia sattuu kaikille, muistuta siitä, että liikuntatapoihin tottuminen vaatii hieman aikaa.

Pohtikaa sitä, mitä tilanteesta voi oppia ja kuinka päästään takaisin muutoksen tielle.

3.6 Mittaamalla motivoit, havainnollistat ja kehität

Toiminnassa menestyminen ja toiminnan kehittäminen perustuu säännölliseen mittaamiseen. Erilaisten ”liikuntamittareiden” avulla voidaan arvioida henkilökohtaisen suorituskvyn kehitystä, tavoitteiden saavuttamista tai asenteiden ja tottumusten muuttumista. Mittaaminen linkittyy moniin asioihin - mittaamalla:

- motivoit
- korostat mitattavan asian arvoa
- ohjaat tekemään oikeita asioita
- selkeytät sekä yksilön että yhteisön tavoitteita
- luot edellytyksiä palkitsemiselle.

Laatikaa työpaikkaliikunnan ympärille liikuntatoiminnan ohjausta, päätöksentekoa ja seuranta tukeva mittaristo. Oheen on liitetty muutamia vinkkejä mittareista ja mittareiden luokittelusta.



Strategiset mittarit:

- henkilöstötyytyväisyys
- työhyvinvointi
- sairauspoissaolot
 - sairauspoissaolokulut per työntekijä
 - absoluuttiset päivät ja eurot
 - pitkien sairauspoissaolojen määrä ja lyhyet 1–3 päivän sairauspoissaolot
 - sairauspoissaolot suhteessa tehokkaaseen työaikaan (päivät ja eurot)
 - ylityön määrä (palkattu ja palkaton)
- eläköityminen
 - eläkkeiden lukumäärä eläkelajeittain
 - eläköitymisen suorat kustannukset eläkelajeittain



Operatiiviset eli toiminta-suunnitelmakauden mittarit:

- liikunta-aktiivisuus työyksikössä
- liikuntapalveluihin osallistuminen (kerrat ja eurot)
- liikuntavarojen käyttö vuodessa
- liikuntakoulutuksen määrä vuodessa
- liikunnallisesti passiivisten aktivoinnin onnistuminen
- kokemukset henkilökohtaisesta terveydentilasta

Henkilökohtaisen edistymisen mittarit:

- Lihaskuntotestit (testillä mitataan tärkeimpien lihasryhmien kestävyttä ja voimaa).
- Kävely- tai polkupyöräergometritestit (arvioidaan hengitys- ja verenkiertoelimistön kunnon ja suorituskyvyyden muodostamaa kokonaisuutta).
- FirstBeat analyysi (<http://www.firstbeat.fi>).
- Vyötärön ympäryksen mittaaminen.
- Rasvaprosentin mittaaminen.
- Askelmäärät/viikko.
- Liikuntakerrat tai pisteet/kk (henkilö- tai työyhteisötasolla).

Seurantajärjestelmät

Web-pohjaisista seurantajärjestelmistä saat tietoa mm. liikunta- ja hyvinvointipalveluita tarjoavista yrityksistä sekä liikuntajärjestöistä. (hakusanat: kuntokortti/ sähköinen kuntokortti).

Liikuntatindikaattori

Indikaattorin avulla voidaan todentaa liikuntatottumuksissa tapahtuneita muutoksia. Vinkkejä liikuntaindikaattorin laadintaan löytyy mm. Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt -kirjan sivuilta 143-146 sekä 246-247.

3.7 Liikuntaohjelman palkitsemiskäytännöt

Käyttöön otettavista palkitsemiskäytännöistä sopiminen kuuluu liikuntatyöryhmän keskeisiin tehtäviin. Palkitsemisella tuetaan liikuntaohjelman menestymistä ja innostetaan henkilöstöä toimimaan laaditun suunnitelman mukaisesti. Alla esitetyt vinkkejä voidaan hyödyntää palkitsemiskeinoihin liittyvien keskustelujen yhteydessä.

Aineeton palkitseminen:

- **Huomionosoittaminen.** Huomioi myös pienet edistymisen askeleet, kiittäkää osallistumisesta, kannustakaa jatkamaan, kyselkää, kuunnelkaa, ja olkaa läsnä.
- **Koulutuksen järjestäminen.** Palkitkaa henkilöstöä liikuntaan liittyvällä koulutus-tilaisuudella. Varmistakaa, että kaikilla on mahdollisuus osallistumiseen.
- **Yhteiset tapahtumat.** Järjestäkää yhteisiä liikuntatapahtumia muulloinkin kuin Tyhy-päivän yhteydessä. Organisoikaa lajitutustumistilaisuuksia, yhteisiä lenkkeilykertoja, leikkimielisiä kilpailuja yms. Hyödyntäkää tapahtumissa henkilöstölle tarkoitettuja virkistys- ja liikuntapaikkoja sekä työpaikan lähiympäristöä.
- **Kilpailuun osallistuminen.** Leikkimielellä toteutettavat kilpailulliset haasteet (esim. juoksutapahtumat/työpaikan turnaukset) lisäävät joidenkin harrastajien harjoittelumotivaatiota. Mahdollistakaa näiden henkilöiden tai ryhmien osallistuminen.
- **Kestit.** Juhlistakaa tavoitteiden toteutumista yhteisien kahvihetkien merkeissä.
- **Mahdollisuus vaikuttaa.** Ottakaa henkilöstö mukaan liikuntatoiminnan ja tapahtumien suunnitteluun sekä toteuttamiseen.
- **Tarinatuokiot.** Antakaa henkilöstölle mahdollisuus kertoa omista liikuntaan liittyvistä kokemuksistaan esimerkiksi viikkopalaverin yhteydessä. Toisten esimerkit vahvistavat omaa uskoamme. Positiiviset kokemukset kannustavat ja myttyyn menneet kokeilut voidaan käsitellä oppimiskokemuksina.



Aineellinen palkitseminen:

- **Liikuntavälineet.** Hankkikaa yksikköön taukoliikuntaan soveltuvia liikuntavälineitä. Lisäksi voitte tiedustella johtajistolta millaiset mahdollisuudet teillä on esim. askelmittarien, pyöräilykypärien tai kävelysauvojen hankkimiseen.
- **Liikuntasetelit/tuettu liikunta.** Huolehdi siitä että henkilöstöllä on tietoa organisaation tukemista liikuntamuodoista.
- **Rahallinen palkitseminen (lahjakortit/suorat palkkiot).** On organisaatioita joissa taloudellisilla kannusteilla on saatu aikaan merkittäviä muutoksia henkilöstön liikuntatottumuksiin (esim. Toholammin kunta ja Pekka Niska Oy).

Liikunta itsessään palkitsee. Onnistumisen elämykset kuten, toteutuneet tavoitteet, itsensä ylittäminen, mukavat liikuntahetket, vyötärön kaventuminen ja uudet ystävät kannustavat jatkamaan.

3.8 Fiksu viestintä kannustaa ja luo liikuntamyönteisen ilmapiirin

Viestintä liittyy keskeisesti liikunnan motivointiin sekä liikuntaohjelman markkinointiin. Mielenkiintoisen ja säännöllisen tiedottamisen avulla liikuntaohjelma säilyttää elinvoimaisuutensa ja kiinnostavuutensa. Tiedottamisen keskeisenä tavoitteena on kasvattaa työpaikkaliikunnan suosiota, ylläpitää positiivista draivia ja innostaa liikunnallisesti passiivisia osallistumaan mukaan toimintaan. Oikein suunnatulla ja kannustavalla tiedottamisella voidaan myös murentaa liikunnan aloittamista estäviä mielikuvia ja mielipiteitä.

Parhaiten tieto vaihtuu ja siirtyy eteenpäin jos esimiehellä on mahdollisuus koota henkilöstönsä yhteen ja käydä asiat lävitse keskustellen. Otollisia viestintätilaisuuksia tarjoavat esimerkiksi:

- viikko- kuukausi- tai tiimipalaverit
- henkilöstön kehityskeskustelut.

Puhuttua viestiä on hyvä vahvistaa etu- tai jälkikäteen tapahtuvalla tiedonvälityksellä. Tällöin keskeisiä viestinnän välineitä ovat mm:

- intranet ja verkkolehdet
- tekstiviestit
- sähköposti
- ilmoitustaulut
- tiedotteet ja henkilöstölehdet.

Vinkkejä sisäisen liikuntaviestinnän suunnitteluun ja toteuttamiseen

- Laatikaa työyksikön viestintäsuunnitelma.
- Hyödyntäkää sisäisessä viestinnässä liikunnasta innostuneita henkilöitä. Esimerkiksi liikunta-aktivaattorit voivat hyvin toimia liikuntaviestin viejinä.
- Käyttäkää viestinnässä yksikön omia kotisivuja ja laatikaa sinne liikuntasivut sisältöineen.
- Huomioi tapahtumien suunnittelussa myös organisaation yhteiset tapahtumat.
- Laatikaa esimerkiksi joka toinen kuukausi ilmestynvä lyhyt liikuntatapahtumiin, ryhmiin ym. liikuntarutiiniin liittyvä liikuntatiedote.
- Provosoikaa viestinnässä rohkeasti ja hyödyntäkää terveyden ympärillä vellovaa tunnepotentiaalia (mielihyvää, onnistumista, hemmottelua, syyllisyyttä, pelkoa) viestien sisällössä. Olkaa kuitenkin huomaavaisia ja muistakaa kanssaihminen kunnioittaminen.
- Unohtakaa ryppyotsaisuus - pitäkää viestit positiivisina. Käyttäkää tarvittaessa huumoria. Laatikaa viestit niin, että vastaanottajalle muodostuu kuva helposti toteutettavasta, vapaaehtoisesta ja mukavasta yhteisestä puuhastelusta.
- Pitäkää viestintä yksinkertaisena ja välttäkää liiallista viestien määrää.
- Toimikaa pitkäjänteisesti. Valmistautukaa toistamaan asioita säännöllisin väliajoin. Muistakaa, että liikuntatottumuksiin liittyvät asenteet ja toimintatavat muuttuvat hitaasti.
- Nähkää viestintä liikunnan tukemisen välineenä, jolla erityisesti pyritään vaikuttamaan liikuntapassiivisten henkilöiden asenteisiin ja työpaikan yleiseen ilmapiiriin.
- Muistakaa palautteen voima. Kehukaa henkilöstöä ja nostakaa tiedotteissa esiin vähäisetkin onnistumisen siemenet.

Viestinnästä lyhyesti:

- Pue ideasi ymmärrettävään muotoon, älä puhu ympäröivästä.
- Heitä täkyjä joilla saat muut ajattelemaan luovasti.
- Rauhoita aikasi kuuntelemaan mitä ihmisillä on sanottavanaan.
- Ole oikeudenmukainen ja rakentava palautteen antamisessa.

- Leif Ålberg -



Käytännössä

viestintäsuunnitelma on eri viestintätoimenpiteiden ideointia ja niiden järjestelyä.



Viestintäsuunnitelma liikuntaohjelman toteuttamisen tukena

Viestintäsuunnitelma on sanallinen tai taulukkomuotoinen kuvaus liikuntaohjelman viestinnän sisällöstä (taulukko 2). Suunnitelman tarkoituksena on varmistaa, että tieto suunnitelluista tapahtumista ja liikuntamahdollisuuksista siirtyy sujuvasti ja riittävässä ajoin henkilöstön tietoisuuteen. Sinikka Walleen (Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, 2006) mukaan käytännön tasolle viety viestinnän suunnittelutyö on hyvä tehdä muutaman kuukauden, korkeintaan vuoden aikajänteellä. Suunnitelman sisältöön voidaan sisällyttää seuraavan esimerkin mukaisia tietoja.

- Tekijät (ketkä vastaavat suunnitelman laatimisesta).
- Vastuualueet (sovitaan tekijöiden välisestä työnjaosta).
- Viestinnän kohderyhmät (kenelle tai millaisille ryhmille viestintä kulloinkin kohdistuu).
- Viestintäkeinot (mitä viestintävälinettä missäkin vaiheessa hyödynnetään ja miten informaatiota painotetaan ja esitetään).
- Viestinnän ajoitus (missä vaiheessa informaatiota on syytä jakaa).
- Viestinnän kustannukset (selvitetään ja budjetoidaan syntyvät kustannukset ja liitetään ne liikuntaohjelman talousarvioon).
- Toteutumisen seuranta.

Toimenpiteet/kuukausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Kampanjatiedote	X		X		X			X		X		X
Henkilöstölehti		X				X			X			X
Kehityskeskustelut käynnistyvät		X										
Aktivointikoulutus			X									
Liikuntakampanja käynnistyy			X						XX			
Intra-artikkelit	X					X	X			X		X
Palkisemis					X						X	

Taulukko 2. Liikuntaohjelman viestintäsuunnitelman sisältö taulukkomuotoisena. (Aura & Sahi, Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt, 135)

4. Liikuntaohjelman laatiminen

Selvitysten ja arviointien jälkeen toimenpiteet ja periaatteet tiivistetään liikuntaohjelman sisällöksi. Ohjelma voidaan laatia mieltymysten mukaan joko taulukko tai tekstimuotoiseksi dokumentiksi, myös organisaation kehittämistoimien kirjaamiseen tarkoitettuja yleisiä asiakirjapohjia voidaan hyödyntää dokumentin laadinta-alustana. Ohjelman sisällön voi otsikoida vaikkapa seuraavaa mallia mukaillen.

Taustatiedot

- Lyhyt kuvaus työpaikkaliikunnan nykytilasta.

Liikuntaohjelman tavoitteet

- Keskeiset tavoitteet tiivistetysti esitettynä.

Tarvittavat resurssit

- Esimerkiksi henkilöstön panos, taloudelliset resurssit ja välineet.

Liikuntaohjelman periaatteet

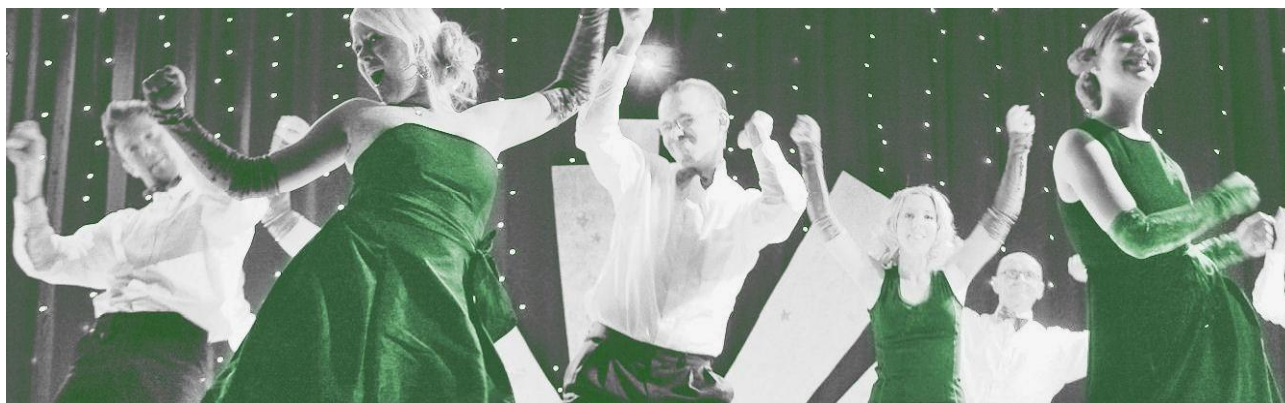
- Näkemys liikuntatottumus selvityksen tarpeesta.
- Selvitys toimijoista sekä toimijoiden vastuista ja tehtävistä.
- Motivoinnin ja palkitsemisen pelisäännöt.
- Viestinnän toteuttaminen.
- Ohjelman toteutumisen arviointi ja kehittäminen.

Keinot, mittaaminen ja seuranta

- Liikuntaan aktivoinnin keinot.
- Kuvaukset eri liikkujaryhmille suunnattujen liikuntapalveluiden ja liikunta-aktiviteettien sisällöistä.
- Arkiliikunnan edistämisen menetelmät työpaikalla.
- Kuvaus mittareista ja mittaamisen kriteereistä.
- Seurantakeinot ja vastuut.

Liikuntaohjelmaan liittyvien keinojen toteutumisen seuranta voidaan toteuttaa taulukoimalla seurantatiedot oheista esimerkkiä mukaillen.

- Keino (henkilöstön liikuntatottumuskyselyn toteuttaminen).
- Tavoite (kysely toteutetaan ja henkilöstön liikuntaprofiili laaditaan).
- Mittari (liikuntaprofiili on laadittu, vastanneiden osuus 90 % henkilöstöstä).
- Aikataulu (X. X. XXXX mennessä).
- Vastuuhenkilö (liikunta-aktivaattori Vili Ponteva).

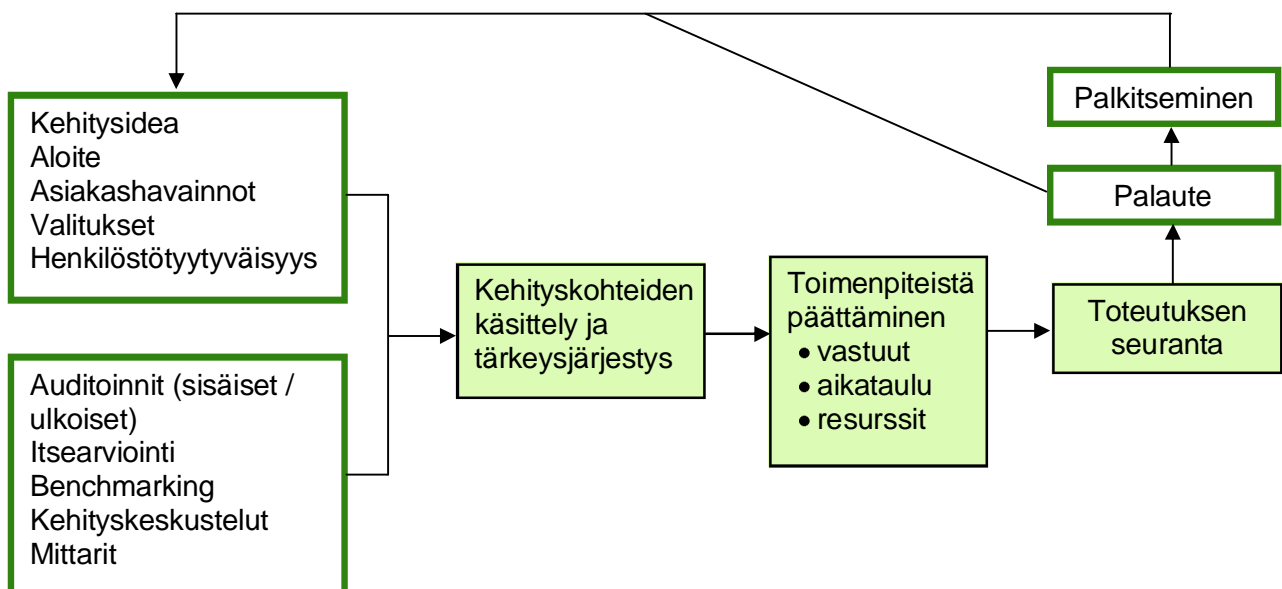


5. Kehittäminen kuuluu kuvioihin

Kehittämistarpeita laukaisevat monet erilaiset tekijät. On hyvä muistaa että:

- eri syistä johtuen henkilöstön liikunnalliset tarpeet vaihtelevat
- liikuntapalveluita tarjoavat yritykset uudistavat tuotteitaan ja palveluitaan
- organisaation liikunnalle asettamat tavoitteet sekä resurssit muuntuvat
- uudet trendit sekä tutkimustulokset uudistavat liikunnan harrastamisen puitteita.

Itse suoritettu arviointi on työyhteisön liikuntaohjelman kehittämisen hyödyllisin työväline. On tärkeää pohtia avoimesti sitä, miten edellisen vuoden tavoitteet toteutuivat, missä onnistuttiin, missä ei, mitä kannattaa kehittää ja mistä kenties voidaan luopua. Jatkuvan parantamisen periaate soveltuu hyvin liikuntaohjelman kehittämismenetelmäksi. Kyseisen kehittämismallin periaate on kuvattu toiminnan parantamisprosessin kuvauksessa (kaavio 7).



Kaavio 7. Jatkuva parantaminen prosessina. (Lähde: Moisio, J. Jatkuvan parantamisen työkalupakki. Luentomateriaalia. Qualitas Fennica Oy.)

Jatkuvan parantamisen periaate käytännössä

- Tunnistakaa ongelma tai kehittämiskohde = laitecircuitissa vähän osallistujia.
- Selvittäkää syy = keino alkamisaika hankaloittaa osallistumista.
- Suunnitelkaa ja toteuttakaa ratkaisumalli = uusi ajankohta.
- Testatkaa ratkaisun toimivuus = kokeilu uudella aloitusajalla.
- Vakiinnuttakaa ratkaisu käytäntöön = kävijämäärät kasvoivat, sovitaan uudesta käytännöstä.

Pyrkikää kohti parempaa tavoitetasoa niin, että muutokset ovat jatkuvia, niitä tapahtuu usein ja saavutettujen parannusten jälkeen ei tapahdu paluuta alemmalle tasolle.

"Kehitys tietyllä laatutasolla tapahtuu nopeammin ottaen useita pieniä askelia kuin yhdellä suurella loikalla. (Imai, 1986)."



6. Työpaikkaliikunnan verotuskäytännöstä

Verottaja katsoo kohtuulliset, koko henkilöstöön kohdistuvat liikuntapalvelut verottomaksi henkilöstöeduksi. Edun realisoituminen edellyttää seuraavien seikkojen toteutumista:

1. Sopimukset työnantajan ja liikuntapalveluja tuottavan tahon välillä. Sopimukseen liittyen työntekijä maksaa omavastuusuutensa suoraan palvelun tuottajalle ja palvelun tuottaja laskuttaa työnantajaa. Työnantaja ei siis koskaan maksa rahaa (edes kuittia vastaan) työntekijälle liikuntapalveluista; tällainen käytäntö tulkitaan aina palkaksi ja siten verotettavaksi tuloksi.
2. Palvelukokonaisuus on koko henkilöstön käytettävissä.
3. Työpaikkaliikunnan tulee olla luonteeltaan tavanomaista. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantaja voi tukea tavanomaisia liikuntalajeja kuten tanssia, kuntosaliliikuntaa, uintia, palloilulajeja jne.
4. Liikuntapalvelujen taloudellinen tuki tulee olla "kohtuullinen". Tuloverolain 69 § mukaan kohtuullisuus olisi 400 euroa keskimäärin työntekijää kohden vuodessa.

Työnantaja voi hankkia organisaation omistukseen ja hallintaan mm:

- kohtuuhintaisia pelivälineitä (sählymailat, jalkapallot)
- arvoltaan vähäisiä urheiluvarusteita jossa on firman logo (esim. pyöräilykypärä)
- edullisia urheilukilpailupalkintoja henkilökunnan palkitsemiseen.



Liikuntaedun
maksimimäärässä (400 €/ vuosi) ei tarvitse ottaa huomioon omissa tiloissa tapahtuvan liikunnan tai yhteisten liikuntapäivien tms. kustannuksia.

7. Esimerkkejä toteutetuista liikuntaohjelmista

Toholammin kunnan liikuntalisä

Toholammin kunnassa on käytössä kunta-alalla täysin uusi palkkausjärjestelmä. Kunta maksaa työntekijöilleen liikuntalisää, jolla palkitaan työntekijöiden omaehtois- ta työkyvyn ja työterveyden kehittämistä ja ylläpitämistä säännöllisen liikunnan avul- la. Työntekijäryhmät ovat lähteneet innostuneesti mukaan ennakkoluulottomaan pal- kanlisäjärjestelmään.

Liikuntalisäjärjestelmän päätarkoituksena on näin lisätä henkilöstön viihtyvyyttä ja jaksamista työelämän lisääntyvissä paineissa. Liikunnan ja siitä maksettavan pal- kanlisän toivotaan lisäävän myös työntekijöiden yhteishenkeä ja omaa aktiivisuutta muutosten edessä. Liikuntalisäjärjestelmä sovittiin kunnan yhteistoimintaelimessä vakituiseksi 1.1.2007 alkaen.

<http://www.toholampi.fi/index.php?id=212>

Itella Oy:n liikuntaohjelma

iSport on Itellan oma liikuntaohjelma. Se tarjoaa työntekijöille monipuoliset liikunta- mahdollisuudet erilaisten lajien parissa ympäri Suomen. Työntekijöitä motivoidaan liikuntaan mm. lajikokeilujen ja kuntokampanjoiden avulla.

<http://www.itella.fi/group/rekrytointi/itellatyonantajana/hyvinvointi.html>

Pekkaniska Oy:n kuntobonukset

Pekkaniska tukee taloudellisesti henkilökunnan kuntoiluharrastuksia terveisiin elä- mäntapoihin kannustavan kuntobonusjärjestelmän avulla.

<http://www.pekkaniska.com/fi/fi/tietoa-meista/kuntobonukset.html>

Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt

Teoksesta löydät lukuisia vinkkejä liikuntaohjelman toteuttaneista yrityksistä ja yhtei- söistä.



8. Lähteet

Lähdetiedot on liitetty varsinaisen opinnäytetyön yhteyteen. Opinnäytteen löydät ammattikorkeakoulujen THESEUS-verkkokirjastosta.

www.theseus.fi

